

Führungsangst im Pastorendienst

Eine Untersuchung am Beispiel von Pastoren
im Bund Freier evangelischer Gemeinden
in Deutschland.

Fear of Leadership in Pastoral Ministry

A study among pastors of the
Covenant of Free Evangelical Churches
in Germany.

by

KARSTEN DANIEL MAUL

submitted in accordance with the requirements for
the degree of

MASTER OF THEOLOGY

in the subject

CHRISTIAN LEADERSHIP

at the

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

SUPERVISOR: PROF DR DR V KESSLER
CO-SUPERVISOR: PROF DR DR EC KLOPPERS

NOVEMBER 2015

„Alle beruflichen Beziehungen werden von Angst und Macht bestimmt
und sind somit in ihrer Ausprägung für Erfolg oder Misserfolg ausschlaggebend.“

Winfried Panse und Wolfgang Stegmann (2012:7)

„Manchmal frage ich Pastoren, die um ihre sterbenden Gemeinden trauern:

Warum haben Sie nichts verändert? [...]

Die Antwort lautet oft (direkt oder indirekt):

Weil ich Angst habe. Angst lähmt und macht Führungskräfte machtlos.“

Bill Hybels (2002:214)

Widmung

Ich widme diese Arbeit meinem verstorbenen Freund Heiner Ellinger
und allen Pastoren, die wie er ein Scheitern in ihrem Beruf erfahren mussten.

Heiner überwand den Schmerz des Konfliktes und des Dienstendes
und wagte einen Neubeginn.

Unser Herr setzte ihn für viele Menschen zum Segen,
bis er ihn nach seinem Krebsleiden zu sich nahm.

All Ihr „gescheiterten“ Pastoren:

Gebt nicht auf, wagt mutig einen Neubeginn
und lasst Euch neu von Jesus in den Dienst nehmen!

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit ist der Kybernetik zuzuordnen, einer Unterdisziplin der Praktischen Theologie. In einer empirischen Untersuchung wird Führungsangst im Pastorendienst am Beispiel von Pastoren im Bund Freier evangelischer Gemeinden erforscht. Ausgangspunkt ist die Frage, welche Ängste Pastoren beim Führen haben. Dabei wird nach Ursachen, Erklärungen und Folgen dieser Ängste gefragt. Ziel ist, den Einfluss von Angst im Führungsverhalten von Pastoren besser zu verstehen, um damit bewusster umgehen zu können.

Das Literatur-Kapitel erklärt Begriffe und stellt relevante Literatur dar. Dabei werden Angstklassifikationen, Angstabwehrmechanismen sowie systembedingte und individuelle Angstauslöser näher gefasst. In der empirischen Forschung wurden erfahrene Pastoren größerer Freien evangelischer Gemeinden interviewt. Die Datenanalyse erfolgte mittels der Methode Grounded Theory.

Macht und Angst wurden als Tabu-Themen deutlich, die wenig reflektiert werden. Sie führen zu Konflikten, Machtkämpfen und zu überforderten, kranken oder gemobbten Pastoren. Die Arbeitshypothese wurde bestätigt: Führungsangst ist Pastoren nicht fremd. Allerdings ist sie eine verdrängte Form ihrer Arbeitsrealität und sozialen Wirklichkeit.

English Summary

From within the field of cybernetics, a sub-discipline of Practical Theology, the fear for roles of leadership in pastoral ministry is examined empirically, through interviewing pastors of the *Covenant of Free Evangelical Churches* in Germany.

The specific fears pastors experience when leading congregations, as well as the causes and effects of these fears, are examined from relevant sources of literature. The classification of fear and defense mechanisms, as well as system-specific and individual-specific triggers, are also discussed.

For the empirical part, experienced pastors of larger *Free Evangelical Churches* were interviewed and data was analyzed according to the Grounded Theory method.

Power and fear are identified as factors which can lead to conflict and power struggles and to overworked or ill pastors. Seen as taboo topics, pastors tend to ignore these

issues. The study shows that the fear for leadership, although repressed, is a reality in the lives of pastors.

Schlüsselwörter

Angst, Angstabwehrmechanismen, Berufungsverständnis, Bund Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland, Freie evangelische Gemeinde, Führung, Führungsangst, Furcht, Gemeindeleitung, Leitungsverständnis, Pastoren.

English Key Terms

anxiety, calling, church leadership, covenant of free evangelical churches in Germany
fear, fear of leadership, covenant of free evangelical church, leadership, pastors

Danksagung

Vielen herzlichen Dank sage ich meinen Supervisoren Prof. Dr. Dr. Elisabeth Kloppers und Prof. Dr. Dr. Volker Kessler für ihre ermutigende Begleitung, Hilfestellung und Herausforderung während der Arbeit.

Darüber hinaus danke ich den Vielen, die mir Fragen beantworteten, Feedback gaben, Korrektur lasen und besonders den Kollegen vom BFeG, die ich interviewen durfte. Um die Anonymität zu wahren, kann ich leider keine Namen nennen.

Ein herzlicher Dank auch an Arthur Rempel von GBFE für seine überaus hilfreiche administrative Begleitung.

Besonders danke ich meiner lieben Frau Doris und unseren Kindern für Ihr Verständnis. Danke Doris für alle Unterstützung und Ermutigung.

Schließlich danke ich meinem Herrn Jesus. Er gab mir das Thema. Er führte mich und gab Gelingen. Danke, Herr Jesus, dass ich von Dir lernen darf und Du mich im Dienst gebrauchen kannst.

Vorbemerkungen

Die Titelformulierung „von Pastoren“ deutet an, dass in dieser Arbeit allein *männliche* Pastoren untersucht werden. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass es sich um eine Untersuchung innerhalb des Bundes Freier evangelischer Gemeinden handelt, dieser aber erst seit Herbst 2010 Pastorinnen zulässt, und für den Untersuchungsgegenstand Personen benötigt wurden, die mindestens 15 Jahre Diensterfahrung als Pastoren haben. Somit konnte ich nur *männliche* Pastoren untersuchen, und deshalb verwende ich in dieser Arbeit auch durchgehend die männliche Form.

Beim Nachweis von Zitaten und Literatur wende ich die von Unisa vorgeschriebene Harvard-Methode an und folge dabei den Regeln von Christof Sauer (2004).

Erklärung / Declaration

Hiermit versichere ich, die vorgelegte Arbeit

FÜHRUNGSANGST IM PASTORENDIENST. EINE UNTERSUCHUNG AM BEISPIEL
VON PASTOREN IM BUND FREIER EVANGELISCHER GEMEINDEN IN
DEUTSCHLAND.

selbständig verfasst zu haben. Ich habe ausschließlich die angegebenen Quellen und
Hilfsmittel verwendet, sowie daraus entnommene Gedanken und Formulierungen in
angemessener Form gekennzeichnet.

I declare that

FEAR OF LEADERSHIP IN PASTORAL MINISTRY. A STUDY AMONG PASTORS OF
THE COVENANT OF FREE EVANGELICAL CHURCHES IN GERMANY.

is my own work and that all the sources that I have used or quoted have been indicated and
acknowledged by means of complete references.

Pforzheim, den 31.10.2015



Inhaltsverzeichnis

Widmung.....	ii
Zusammenfassung.....	iii
Schlüsselwörter	iv
Danksagung	v
Vorbemerkungen.....	v
Erklärung / Declaration.....	vi
Abbildungsverzeichnis.....	ix
Abkürzungsverzeichnis	xi
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund, Motivation und Ziel.....	1
1.2 Forschungsfragen und Eingrenzung	1
1.3 Praktische Theologie und Kybernetik.....	2
1.4 Überblick über Aufbau und Kapitel	6
2 Literatur	8
2.1 Angst	9
2.1.1 Definition Angst	9
2.1.2 Literaturbewertung und Forschungsstand zu Angst	9
2.1.3 Auswertung für die Arbeit: Angstkategorien	13
2.1.3.1 Existenzängste	14
2.1.3.2 Soziale Ängste.....	15
2.1.3.3 Versagensängste	16
2.2 Angst und Führung.....	19
2.2.1 Definition Führung und Führungsangst.....	19
2.2.2 Literaturbewertung und Forschungsstand zu Angst und Führung	19
2.2.3 Auswertung für die Arbeit: Angstabwehrmechanismen	22
2.2.3.1 Angstabwehrmechanismen nach G. Harding.....	22
2.2.3.2 Angstabwehrmechanismen nach R. Bröckermann.....	24
2.2.3.3 Angstabwehrmechanismen nach K. König.....	25
2.2.3.4 Angstabwehrmechanismen nach W. Panse und W. Stegmann.....	28
2.2.3.5 Das für diese Arbeit gewählte Schema.....	32
2.3 Pastorendienst	34
2.3.1 Definition Pastor und BFeG	34
2.3.2 Literaturbewertung und Forschungsstand zu Pastorendienst	34
2.3.2.1 Pastorendienst in Landes- und Freikirchen	35
2.3.2.2 Pastorendienst im BFeG.....	44
2.3.3 Auswertung für die Arbeit: Angstauslöser	59
2.3.3.1 Systembedingte Angstauslöser	59
2.3.3.2 Individuelle Angstauslöser	63

3	Empirie	67
3.1	Datenerhebung	68
3.1.1	Das verstehende Interview nach J.C. Kaufmann	68
3.1.2	Interviewpartner und Auswahlkriterien	70
3.1.3	Kontaktaufnahme, Intervieweinleitung und -basisfragen	72
3.1.4	Pretest	74
3.2	Datenaufbereitung und Datenauswertung	75
3.2.1	Grounded Theory Methode	76
3.2.2	Transkription und Dokumentation.....	79
3.2.3	Validität und Reliabilität.....	82
3.2.4	Computerprogramm MAXQDA	84
3.3	Datenanalyse mit offenem Codieren nach Fragen des Literaturstudiums	86
3.3.1	Interview mit Anton.....	88
3.3.2	Interview mit Bert.....	90
3.3.3	Interview mit Christoph.....	92
3.3.4	Interview mit Dietmar	94
3.3.5	Auswertung zum offenen Codieren nach Fragen des Literaturstudiums	95
3.3.5.1	Angstkategorien	99
3.3.5.2	Angstabwehrverhalten	102
3.3.5.3	Systembedingte Angstauslöser	105
3.3.5.4	Individuelle Angstauslöser	114
3.4	Datenanalyse mit offenem, axialem und selektivem Codieren	126
3.4.1	Zweites offenes Codieren	126
3.4.2	Axiales und selektives Codieren.....	133
3.4.3	Die „Theorie“	139
3.4.3.1	Allgemeiner Überblick zur „Theorie“ nach dem selektiven Codieren..	140
3.4.3.2	Kurzdarstellung der „Theorie“ nach dem selektiven Codieren.....	150
3.4.3.3	Zur Sättigung der „Theorie“	151
3.5	Ertrag der empirischen Forschung	153
4	Schluss	155
4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	155
4.1.1	Allgemeine Ergebnisse	156
4.1.2	Diese Ängste haben Pastoren beim Führen	157
4.1.3	So werden die Führungsgängste erklärt	157
4.1.4	Diese Folgen haben die Führungsgängste	162
4.2	Konsequenzen für die Praxis.....	164
4.2.1	Anregungen für Pastoren.....	164
4.2.2	Anregungen für Anstellungsträger und Ausbildungsstätten.....	167
4.3	Zukünftige, noch offene Forschungsfragen.....	170
4.4	Schlussworte	171
5	Bibliographie	172
	Anhang Interviewvertrag	184

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	7
Abbildung 2: Die drei Unterthemen des Literatur-Kapitels	8
Abbildung 3: Angst vor der Angst.....	11
Abbildung 4: Die drei Angstkategorien.....	13
Abbildung 5: Nähere Beschreibung der Angstkategorien	18
Abbildung 6: Angstabwehrmechanismen im Überblick	31
Abbildung 7: Die drei Rollen eines Pastors.....	42
Abbildung 8: Das Führungsdilemma der Pastoren.....	43
Abbildung 9: Die neue Bundesstruktur des BFeG.....	46
Abbildung 10: Gemeindestruktogramm einer Muster-FeG	47
Abbildung 11: Unterschiedliche Gemeindeverständnisse.....	48
Abbildung 12: Verhältnis von Orts- und Gesamtgemeinde	49
Abbildung 13: Die drei Seiten einer Berufung.....	53
Abbildung 14: Wahrnehmung von dienender Leiterschaft	54
Abbildung 15: Systembedingte Gegebenheiten, die Ängste auslösen.....	59
Abbildung 16: Verhältnis von Dienst und Leitung bei einer wachsenden Gemeinde	62
Abbildung 17: Ängste, die aus der speziellen Pastorenrolle erklärbar sind.....	63
Abbildung 18: Die vier Unterthemen des Empirie-Kapitels	68
Abbildung 19: Screenshot MAXQDA.....	85
Abbildung 20: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei Anton.....	89
Abbildung 21: Angstkategorien nach Häufigkeit bei Anton	89
Abbildung 22: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei Anton	89
Abbildung 23: Systembedingte Angstauslöser nach Häufigkeit bei Anton	89
Abbildung 24: Individuelle Angstauslöser nach Häufigkeit bei Anton	90
Abbildung 25: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei Bert	90
Abbildung 26: Angstkategorien nach Häufigkeit bei Bert	91
Abbildung 27: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei Bert	91
Abbildung 28: Systembedingte Angstauslöser nach Häufigkeit bei Bert.....	91
Abbildung 29: Individuelle Angstauslöser nach Häufigkeit bei Bert	91
Abbildung 30: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei Christoph	92
Abbildung 31: Angstkategorien nach Häufigkeit bei Christoph	93
Abbildung 32: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei Christoph	93

Abbildung 33: Systembedingte Angstausslöser nach Häufigkeit bei Christoph	93
Abbildung 34: Individuelle Angstausslöser nach Häufigkeit bei Christoph	93
Abbildung 35: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei Dietmar	94
Abbildung 36: Angstkategorien nach Häufigkeit bei Dietmar	94
Abbildung 37: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei Dietmar	95
Abbildung 38: Systembedingte Angstausslöser nach Häufigkeit bei Dietmar	95
Abbildung 39: Individuelle Angstausslöser nach Häufigkeit bei Dietmar	95
Abbildung 40: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei allen vier Interviews	96
Abbildung 41: Codings in allen vier Interviews bis zehn Nennungen.....	97
Abbildung 42: Angstkategorien nach Häufigkeit bei allen vier Interviews	98
Abbildung 43: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei allen vier Interviews	98
Abbildung 44: Systembedingte Angstausslöser nach Häufigkeit bei allen vier Interviews	98
Abbildung 45: Individuelle Angstausslöser nach Häufigkeit bei allen vier Interviews	99
Abbildung 46: Liste der Codes nach dem offenen Codieren ohne Vorgaben	126
Abbildung 47: Codes der neuen Kategorien vor und nach dem offenen Codieren	132
Abbildung 48: Die sieben Hauptkategorien nach axialem und selektivem Codieren	134
Abbildung 49: Systembedingte Angstausslöser nach Häufigkeit und in %	134
Abbildung 50: Individuelle Angstausslöser nach Häufigkeit und in %.....	135
Abbildung 51: Kongregationalistischer Kontext nach Häufigkeit und in %.....	136
Abbildung 52: Unter-codes zur Kategorie "Konsequenzen"	136
Abbildung 53: Intervenierende Bedingungen: Angstkategorien nach Häufigkeit und %	137
Abbildung 54: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit und in %.....	138
Abbildung 55: Codierparadigma mit Übertragung auf die Forschungsarbeit.....	139
Abbildung 56: Kontext des kongregationalistischen Hintergrundes	142
Abbildung 57: Kreislauf zum Tabu-Thema Macht	144
Abbildung 58: Kreislauf zum Tabu-Thema Angst.....	147
Abbildung 59: Kreislauf zu Berufsverständnis und Konflikten.....	147
Abbildung 60: System als Angstausslöser und Angstminderer	150

Abkürzungsverzeichnis

AcF	Akademie für christliche Führungskräfte
allg.	allgemein
BEFG	Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden KdöR
BFeG	Bund Freier evangelischer Gemeinden KdöR
bzw.	beziehungsweise
FeG	Freie evangelische Gemeinde
GBFE	Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e.V.
GTM	Grounded Theory Methode
UNISA	Universität von Südafrika
vgl.	vergleiche
vs.	versus, im Gegensatz zu
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Hintergrund, Motivation und Ziel

Ich untersuche die Problematik, wie Angst die Führung in Freien evangelischen Gemeinden beeinflusst näher, weil ich selbst als Pastor seit über zwei Jahrzehnten in Gemeindeleitungsaufgaben tätig bin und den Einfluss von Angst bei mir und anderen beobachte. Durch die Arbeit möchte ich die Problematik besser verstehen und fassen lernen, um so in Zukunft bewusster damit umgehen zu können.

Welche Rolle Angst bei der Führung spielt ist im Rahmen der Kybernetik wenig beleuchtet. Mit meiner Arbeit hoffe ich, das Dunkel etwas erhellen zu können und zur weiteren Sensibilisierung zum Thema Führungsangst bei Pastoren beizutragen. Fachkundige Laien und praktische Theologen sollen durch meine Arbeit hilfreiche Impulse für die Gemeindeleitungsarbeit sowie zur Pastorenausbildung bekommen.

1.2 Forschungsfragen und Eingrenzung

Im Kontext des BFeG stellt die Abhandlung folgende Forschungsfrage: Welche Ängste haben Pastoren beim Führen? Die Untersuchung soll klären, ob bei Pastoren tatsächlich Erscheinungen zu belegen sind, die mit dem Begriff Führungsangst benannt werden können. Schließlich sollen diese Führungsängste näher bestimmt und beschrieben werden.

Dabei werden folgende zwei Teilaspekte mit einbezogen:

- Wie werden die Führungsängste erklärt?
Welche Erklärungen werden gegeben? Welche Rolle und Bedeutung sehen die Pastoren gegebenenfalls bei sich selbst, bei ihren Gemeinden, sowie beim BFeG?
- Welche Folgen haben die Führungsängste?
Wie beeinflussen die Ängste die Führungsaufgabe der Pastoren? Wer hat davon Nutzen oder Schaden? Wie gehen die Pastoren mit den Ängsten um und durch welches Verhalten versuchen die Pastoren die Ängste zu bewältigen?

Meine Arbeitshypothese ist, dass Pastoren wie anderen Führungskräften auch Führungsangst in ihrem Dienst nicht fremd ist, aber eine verdrängte Form ihrer Arbeitsrealität und sozialen Wirklichkeit darstellt (Bröckermann 1989:36).

Eine Ausweitung der Forschungsfrage auf weitere interessante Aspekte wie zum Beispiel „Was würden Pastoren brauchen, um anders handeln zu können?“, ist aufgrund des vorgegebenen Rahmens nicht möglich und bleibt weiterer Forschung vorbehalten. Ebenso kann auf Angst aus dem Blickwinkel der Geführten nicht besonders eingegangen werden.

Eine Unterscheidung der Begriffe Angst und Furcht¹, wie sie manche Autoren vornehmen, werde ich nicht anwenden, da die Unterscheidung nach bestimmten oder unbestimmten Ängsten für die Fragestellung nicht hilfreich ist. Deshalb werde ich, wie die meisten Autoren, nur den allgemeinen Überbegriff Angst verwenden. Angstbedingte Zwänge, Phobien oder Angst-Paniken werde ich nicht behandeln, da diese Problematiken über das Thema hinausgehen.

Diese Arbeit kann nicht im enzyklopädischen Sinne alle Aspekte von Angst und Führung darstellen. Die Ausführungen sind vielmehr auf die für die vorliegende Untersuchung relevanten Aspekte begrenzt.

1.3 Praktische Theologie und Kybernetik

Die Praktische Theologie ist die zweitjüngste der sechs theologischen Hauptdisziplinen Altes Testament, Neues Testament, Historische Theologie, Systematische Theologie, Praktische Theologie und Missiologie (Beyerhaus 1994:1349-1351). Zu der Praktischen Theologie zählt man unter anderen die eigentliche Lehre der Kirchen- und Gemeindeleitung, Oikodomik/Gemeindeaufbau,

¹Im theologischen Sprachgebrauch wird Furcht auch als positiv gefüllte Gottesfurcht verstanden (Mundle 1986:417). So könnte die Verwendung des Begriffes Furcht zu ungewollten Assoziationen führen. Außerdem stellt Bröckermann (1989:89) fest, dass die Begriffe Angst und Furcht oftmals nahezu synonym verwendet werden, was auf große Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Begriffsinhalte schließen lässt und von der Beobachtung gestützt wird, dass "so gut wie keine autonome Diskussion des Phänomens Furcht auffindbar ist. Die Fundstellen des Stichwortes Furcht konzentrieren sich fast ausschließlich auf die Angsttheorien". Er weist darauf hin, dass seine Interviewpartner Angst und Furcht nahezu im gleichen Atemzug und im selben Sachzusammenhang austauschbar verwendeten (:90).

Homiletik, Liturgik, Religionspädagogik, Katechetik, Poimenik/Seelsorge, Diakonie, Kinder- und Jugendarbeit, Hymnologie/geistliches Liedgut. Inhaltlich geht diese Arbeit um christliche Leiterschaft, speziell um den Bereich der Gemeindeleitung oder Kybernetik. Das Thema gehört daher zum Fachbereich der Praktischen Theologie.

Friedrich Schleiermacher etablierte die Praktische Theologie als Wissenschaft und sprach der Kirchenleitung eine zentrale Rolle zu (Kunz 2007:623). In seiner Schrift „Kurze Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen“ von 1811 versuchte Schleiermacher mit der preußischen Universitäts- und Wissenschaftsreform der Theologie ein neues Fundament zu geben (Klein 2005:40-41). So verstand er Praktische Theologie bereits als kritische Reflexion der Praxis (Kunz 2007:624-625). Allerdings sah er die Praktische Theologie als letztes Glied in der Kette nach Philosophischer und Historischer Theologie. Die Philosophische Theologie legt dabei die Grundlagen fest, nach der die Historische Theologie arbeitet und die Praktische Theologie wiederum ist auf die Historische angewiesen. Auch wenn sich Schleiermachers Dreiteilung nicht durchsetzen konnte, setzte er wesentliche Impulse (Albrecht 2007:13). Seit dem Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert wurde von Einzelnen versucht, die Praktische Theologie für die Empirie zu öffnen und gegen die frühere systematisch deduktive Form Praktischer Theologie abzugrenzen (Grethlein & Schwier 2007:290). Sie konnten sich aber wegen der aufkommenden Wort-Gottes-Theologie (Karl Barth) im deutschsprachigen Raum zunächst mal nicht durchsetzen. Seit den 1960er Jahren hat sich im deutschsprachigen Raum die Diskussion endgültig von dem teilweise noch „vorhandenen Selbstverständnis als einer theologischen Anwendungswissenschaft bzw. einer Theorie der Anwendung der Theologie“ zu einer „eigenständigen praktischen Wissenschaft“ und damit zu einer „Theorie der Praxis“ neu konzeptioniert (Albrecht 2007:42-43, Grethlein 2007:334).

Die Aufgabe der Praktischen Theologie daher ist es, einen Bezug zwischen Theologie und Praxis herzustellen. Die praxisferne Theologie und die kirchlich-religiöse Praxis sollen miteinander in Bezug treten. Praktische Theologie wird von Drehsen folgendermaßen definiert:

Praktische Theologie ist als Denkweise und Disziplin die Reflexion des Theorie-Praxis-Verhältnisses im Spannungsfeld von theologischer Wissenschaft und gelebter christlicher Religion. Seit der neuzeitlichen Umkehrung des mittelalterlichen, auf antike (namentlich aristotelische wie

platonische) Vorstellungen zurückgehenden Vorranges der Theorie (als Anschauung, Betrachtung, Erkenntnis: *contemplatio, speculatio, meditatio, theoria*) gegenüber der Praxis steht die sachgemäße Verhältnisbestimmung von Theorie und Praxis ein Dauerthema sowohl der Wissenschaften und Philosophie im Allgemeinen wie der Theologie im Besonderen dar. (Drehse 2007:174)

Praxisanleitungen der alten Kirche über die Reformation bis ins Heute befassen sich mit dem Leben und Dienst der Führungspersonen in Kirche und Gemeinde (Herbst 1994b:1592). Der Apostel Paulus zählt bei den Charismen unter anderem auch die Gabe der Leitung auf und verwendet dabei in 1. Korinther 12,28 das griechische Wort *κυβερνησις* (*kybernesis*), welches Steuerung, Führung oder Leitung bedeutet (Maier 1995:873; Aland & Aland 1988:927) und das Bild der Steuerung eines Schiffes aufnimmt. Ausgehend von diesem Begriff wird seit dem 19. Jahrhundert die praktisch-theologische Reflexion von Leitung im deutschsprachigen Raum als „Kybernetik“ beschrieben (Meyer-Blank 2007:507).

Die Kybernetik als Fach der Praktischen Theologie beschäftigt sich mit dem Thema der Gemeindeleitung und soll die Kirchenleitung daran erinnern, sich an der „göttlichen Leitung zu orientieren“ (Kunz 2007:608). Da Leiten zuerst eine geistliche Gabe ist, ist Leitung auch konsequent geistlich zu verstehen (:612). Leitung ist dabei als grundlegende Gabe anzuerkennen und auch die Leitungsrolle ist bewusst auszufüllen (Meyer-Blank 2007:507-518). So muss geistliche Leitung auch das Entscheidende wieder in den Mittelpunkt stellen: „Die persönliche Hinwendung zu Jesus dem Herrn und die heilsnotwendige Zugehörigkeit zur Hausgenossenschaft Gottes“ (:649). Impulse aus der Soziologie, Organisationspsychologie und Betriebswirtschaftslehre können helfen zu lernen, wie man Gemeinde hilfreich leiten kann (:656). So können Erkenntnisse aus dem Bereich des Managements der Theologie helfen (Kessler 2004:9-75), den „pastoralen Aufgaben im einundzwanzigsten Jahrhundert gewachsen zu sein“ (Böhlemann & Herbst 2011:11).

Diese Arbeit hat als Aufgabe der Praktischen Theologie und speziell der Kybernetik die Aufforderung kirchliches und gemeindliches Leben zu analysieren, kritisch zu beleuchten und neue Wege zur Handlung zu erarbeiten.

Mein Verständnis von Praktischer Theologie ist, dass sie die Ergebnisse theologischer Forschung im Blick auf die gemeindliche Praxis reflektiert und diese anhand eigener

Forschung und Erkenntnisse hinterfragt. Praktische Theologie ist für mich eine eigenständige Wissenschaft der religiös vermittelnden Praxis und kann als kritische Theorie der Praxis, mit Bohren (1975:31) gesprochen, „kein endgültiges, abgeschlossenes System ein für alle Mal bilden. Vielmehr muss sie immer wieder neu „Hören und Umkehren“ (aus dem Wort Gottes heraus), „Hinsehen und Unterscheiden“ (der gemeindlichen Wirklichkeit), „Erinnern und Deuten“ (der Theorie), „Planen und Ermutigen“ (im Dialog von Wort und Situation) sowie „Ausbilden und Begleiten“ (für haupt- und nebenamtliche Mitarbeiter in der Gemeinde) (Herbst 1993:46-48).

Den Hinweis von Volker Kessler (2011:163) auf die kulturbedingte Prägung von Führungsverständnissen finde ich sehr wichtig. So ist es eben nicht statthaft verabsolutierend von „der biblischen Leiterschaft“ zu sprechen. Auch wenn die Bibel „wichtige Leitgedanken zur Führung (z.B. Mt 20,26; Hebr 13,17; 1. Petr 5,1-3)“ formuliert, so „bietet [sie doch] kein Handbuch der Führung, das alle Eventualitäten regelt“ (:168). Die Grundhaltung einer „dienenden Leiterschaft“ nach dem Vorbild Jesu darf dabei nicht aufgegeben werden (Eickhoff 1999:1). Dienende Leiter „nehmen eine Führungsposition nur an, wenn sie davon überzeugt sind, dass es für sie die beste Möglichkeit ist, anderen zu dienen“ (Blanchard 2000:44). „Sie sind zur Führung „berufen“ und nicht getrieben, weil sie von Natur aus andere unterstützen wollen“ (:45). Kessler (2012:20) bringt es auf den Punkt: „Ein Leiter, der in erster Linie Diener ist, ist das Gegenteil von jemandem, der in erster Linie leiten will.“ Krallmann (1995:118) beschreibt das Profil eines Dieners denn auch mit folgenden Merkmalen: „Verfügbarkeit, Aufmerksamkeit, Demut, Bescheidenheit, Gehorsam, Engagement, Disziplin, Treue, Loyalität, Fleiß, Selbstverleugnung, Selbstlosigkeit.“

Die Ausführungen von Böhlemann und Herbst (2011:58-59) mit ihren drei Tendenzen von dienender Leitung drücken das Grundverständnis gut aus, das mich in dieser Arbeit leitet. So wird Leitung zum Ersten als Charisma (Gnadengabe des Geistes) verstanden: „Ohne die entsprechende Begabung durch den Geist sollten in der Gemeinde keine Leitungsämter ausgeübt werden“ (:58). Zum Zweiten ist Leitung Dienst (servant leadership): „Die neutestamentlichen Leitungsämter sind allesamt als geistliche Dienste oder dienende Leitung zu verstehen, die dem Aufbau der Gemeinde nützen und in Liebe geschehen sollen“ (:58). Und schließlich als Drittes verstehen sie Leitung als Teamaufgabe: „Leitungsentscheidungen wurden in der frühen Gemeinde in aller Regel in Gremien oder Teams getroffen.“ So wie es eben in Apostelgeschichte 15,28 heißt: „Der

Heilige Geist und wir haben beschlossen“ (:58). Mit Blick auf das Ziel von Leitung beschreibt Buchholz (2005:155) Leiten oder Führen dabei als „Orientierung geben, Sinn vermitteln“ und so „Menschen begleiten auf einem Weg, den sie nicht kennen und nicht allein gehen können“ (:155).

1.4 Überblick über Aufbau und Kapitel

Die Arbeit gliedert sich nach dieser Einleitung nun weiter in zwei Hauptpunkte: Zunächst steht die Literatur im Mittelpunkt. Anhand der Literatur werden die Themen Angst, Angst und Führung sowie der Pastorendienst beleuchtet. Das Unterkapitel zu „Angst“ geht dabei auf die Forschungsfrage ein, welche Ängste Pastoren beim Führen haben. Das Unterkapitel zu „Angst und Führung“ beschreibt die Folgen von Führungsangst mit Angstabwehrmechanismen. Und das Unterkapitel zu „Pastorendienst“ beleuchtet mit systembedingten und individuellen Angstausslösern die Erklärungen von Führungsangst näher. Damit wird in dem Literatur-Kapitel die Forschungsfrage mit den zwei Teilaspekten der Erklärungen und Folgen bearbeitet.

Das nachfolgende Empirie-Kapitel greift diese dargestellten Aspekte bei der Analyse wieder auf. Es finden Techniken und Methoden der empirischen Sozialforschung, speziell der qualitativen Forschung Anwendung, welche helfen, die Lebenswirklichkeit der Pastoren aus ihrer Sicht zu beschreiben und zu verstehen. Zunächst wird auf Interviews als Erhebungsmethode eingegangen und dann die Datenaufbereitung mit der Grounded Theory Methode vorgestellt. Die Forschungsfrage und ihre beiden Unterasspekte ziehen sich dabei als „roter Faden“ durch die Arbeit. Nach einem Pre-Interview wurden vier ausgewählte Pastoren interviewt. Anhand einer deutlichen Datenlage, welche später ausgeführt wird, wurde deutlich, dass die „Theorie“ damit bereits gesättigt ist und durch weitere Interviews kein Mehrgewinn zu erwarten gewesen wäre.

Das Schluss-Kapitel rundet die Arbeit schließlich ab, in dem die Ergebnisse zusammengefasst und Konsequenzen für die Praxis aufgezeigt werden.

Bildlich kann dies wie folgt dargestellt werden:

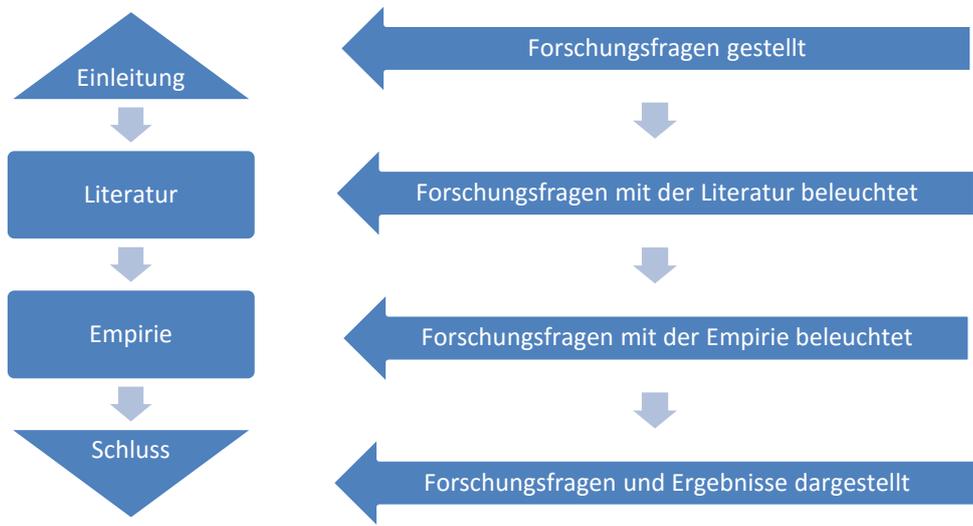


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Literatur

In diesem Kapitel geht es darum, die drei großen Unterthemen näher zu beleuchten: Angst, Angst und Führung sowie den Pastorendienst.

Nach jeweils einer kurzen Arbeitsdefinition zu den Begriffen wird anhand einer Literaturbewertung der jeweilige Forschungsstand dargestellt und eine Auswertung für die Arbeit vorgenommen. Die Literaturbewertung erfolgt also fokussiert auf die Unterbereiche des Themas, um so eine größere Tiefenschärfe zu erreichen.



Abbildung 2: Die drei Unterthemen des Literatur-Kapitels

Das Unterkapitel 2.1 zu „Angst“ beleuchtet die Forschungsfrage, welche Ängste Pastoren beim Führen haben. Es werden für die spätere Datenanalyse verschiedene Angstkategorien festgehalten. Das Unterkapitel 2.2. zu „Angst und Führung“ beschreibt die Folgen von Führungsangst mit verschiedenen Angstabwehrmechanismen. Das Unterkapitel 2.3 zu „Pastorendienst“ geht mit der Nennung von systembedingten sowie individuellen Ängsten auf die Erklärungen zu Führungsangst ein.

Somit gibt die Literatur mit der Literaturbewertung eine erste Antwort auf die Forschungsfrage nach Führungsängsten im Pastorendienst sowie zu den zwei Unterfragen nach Erklärungen und Folgen dieser Ängste.

2.1 Angst

2.1.1 Definition Angst

Angst ist ein Grundgefühl der Beklemmung in als bedrohlich empfundenen Situationen. Unabhängig von einem realen Hintergrund kann Angst von verschiedensten körperlichen Symptomen begleitet werden. Angst kann lähmen oder antreiben Dinge zu tun oder zu lassen. Manchmal wird zwischen Angst und Furcht unterschieden, wobei Furcht bei konkreten Bedrohungen und Angst bei unbestimmten Bedrohungen Verwendung findet.

2.1.2 Literaturbewertung und Forschungsstand zu Angst

Am Anfang möchte ich drei wichtige Monographien kurz darstellen, auf die ich später oft Bezug nehme. Als Erstes stelle ich die Doktorarbeit von Gabi Harding (2012) über Topmanagement und Angst dar, da ihre wissenschaftliche Veröffentlichung meiner Themenstellung am Nächsten kommt: Harding (2012:15) untersuchte, welche Arten von Ängsten Führungskräfte haben, wie sie diese bewältigen und welche Rolle die Organisation bei der Auslösung und Bewältigung von Angst spielt. Dazu befragte sie Topmanager aus der ersten und zweiten Führungsebene von Profit-Unternehmen. Außerdem stellte sie die Frage, welche Rolle kollektive Angstbewältigungsmechanismen spielen, sowie ob und wie Führungskräfte kollektive Prozesse und die Organisation und deren Rollenangebote nutzen, um Ängste abzuwehren (:17). Neben der Abwehr von Angst galt ihr Interesse auch der Frage nach der Organisation als Angstauslöser (:17). Methodisch ging sie dabei folgendermaßen vor: Nach einem breiten Literaturstudium machte Harding mit einer Vorstudie (:81) zunächst eine gründliche Analyse. Schließlich konzipierte sie eine empirische Studie mit einer qualitativen Erhebung (:87). Es wurden 18 Interviews (:92-93; 105) unter zu Hilfenahme eines ständig angepassten und verbesserten Leitfadens (:93-94) geführt, transkribiert und entsprechend der Grounded-Theory-Methode (:95-97) und unter zu Hilfenahme des Computerprogramm MAXQDA ausgewertet (:103-104). Als Ergebnisse wurden u.a. deutlich, dass Führungskräfte zahlreiche Ängste umtreiben, die in der eigenen Person, der Organisation oder deren Unternehmensumwelt sowie in weiteren Ursachen begründet sein können (:115-154). Harding strukturierte die Ängste in soziale Ängste, Versagens- und Existenzängste und führt auch spezielle Führungsängste auf (:131–134). Dazu führt sie gewisse Faktoren an,

welche diese Ängste verstärken oder reduzieren und listet entsprechende Coping- bzw. Angstabwehrmechanismen auf (:155-199). Schließlich entwickelte Harding ein Modell zum Austausch von Ängsten (:209-212): Menschen nehmen auf dem Hintergrund ihrer Ängste gewisse Rollenangebote in Organisationen an und erfahren darin auch tatsächlich Entlastung; allerdings generieren diese Rollen wiederum eigene Ängste, so dass ein Austausch von Ängsten stattfindet und keine Angstfreiheit erreicht werden kann.

Panse und Stegmann (2004) zeigen, wie Angst- und Machtmechanismen funktionieren und wie auch Führungskräfte davon betroffen sind. Aus seiner intensiven Forschung als Professor an der Fachhochschule Köln stellt der Soziologe Panse gemeinsam mit dem Dozenten der Uni Nijmegen Stegmann das tabuisierte Thema Angst am Arbeitsplatz vor. Ausgehend von einer Untersuchung von Angst unter betriebswirtschaftlichen Aspekten, zeigen die Autoren körperliche und geistige Auswirkungen von Ängsten auf und stellen bewusstes wie unbewusstes Angstabwehrverhalten dar. Sie erklären das Zusammenspiel von Macht und Angst und zeigen mögliche Lösungsstrategien auf.

Ralf Schwarzer (2000) lehrt Pädagogische Psychologie und Gesundheitspsychologie an der Freien Universität Berlin. Er stellt dar, wie Angst eine Begleitemotion von Stress bzw. bei persönlicher Infragestellung oder Überforderung sein kann. Dabei teilt er die Ängste in soziale Ängste, Leistungs- oder Versagensängste und Existenzängste ein.

Die Frage, was Angst ist, wird in der Literatur beantwortet mit der Aussage, dass Angst untrennbar zu unserem Leben gehört (Horie & Horie 1989:5; Riemann [1961] 2011:7). Angst begleitet uns untrennbar von der Geburt bis zum Tod. Richter (2008:15) beschreibt Angst als „Farbe unseres Lebens“. Horie und Horie (1989:19) dazu: „Der Begriff Angst kommt aus dem Lateinischen *angustia* und bedeutet so viel wie Enge, Bedrängnis“. Weiter führen die Autoren (:19) aus: „Auch im griechischen angehein klingt schon das deutsche Wort Angst mit; es wird u. a. übersetzt mit „würgen, drosseln“. Angst ist eine Emotion. Angst ist „ein Lebensgefühl oder eine Stimmung, die unangenehm ist, weil sie zu Anspannung, Besorgnis und starken körperlichen Reaktionen führt“ sagt Margraf (in Huber 2013:35). Dieterich (1996:19–20) beschreibt Angst als Grundphänomen, das uns in gefährlichen Situationen schützt. Hüther (2013:VII–VIII) ist es deshalb wichtig, Angst nicht als Feind, sondern als Freund anzusehen. Pfeifer (2011:1) führt ergänzend aus, wie Angst von Schutz zu Qual werden kann und die Frage nach Sinn und Bedeutung des

Lebens stellt. Angst sei deshalb das Symptom, das Menschen am häufigsten in eine Psychotherapie führt.

Angst kann sich in vielen körperlichen Reaktionen zeigen, wie z.B. durch schnellen Herzschlag, Kurzatmigkeit, Unbehagen in der Brust, Erstickengefühl, Schwindel, Taubheit, Schweißausbrüche, kalte Hände, Schwäche und Zittern (Dieterich 1992:359). So zeigen Panse und Stegmann (2004:77–85) anhand ihrer Studien auf, dass destruktive Ängste die „ideale Voraussetzung“ für die Entwicklung verschiedenster Krankheiten bieten, die schließlich internistisch oder chirurgisch behandelt werden müssen. Genannt werden zum Beispiel Infektionskrankheiten und Krebs, Magen- und Darmerkrankungen, Herz- und Kreislauferkrankungen, Zuckerkrankheit, Rückenerkrankungen, Weitsichtigkeit, Sexuelle und natürlich auch psychische Störungen. Leider führt Angst auch oft zu Flucht und zu überhöhtem Gebrauch von Alkohol und Medikamenten (:89–103).

Das Erleben von Angst und körperlichen Angstreaktionen kann zu einer Angst vor der Angst führen. So werden Ängste verstärkt und wieder neue erzeugt, wie Pfeifer (2011:5) erklärt. Angst vor der Angst ist nach Ortmann (1999:92) auch in der Praxis von Führungskräften zu beobachten.

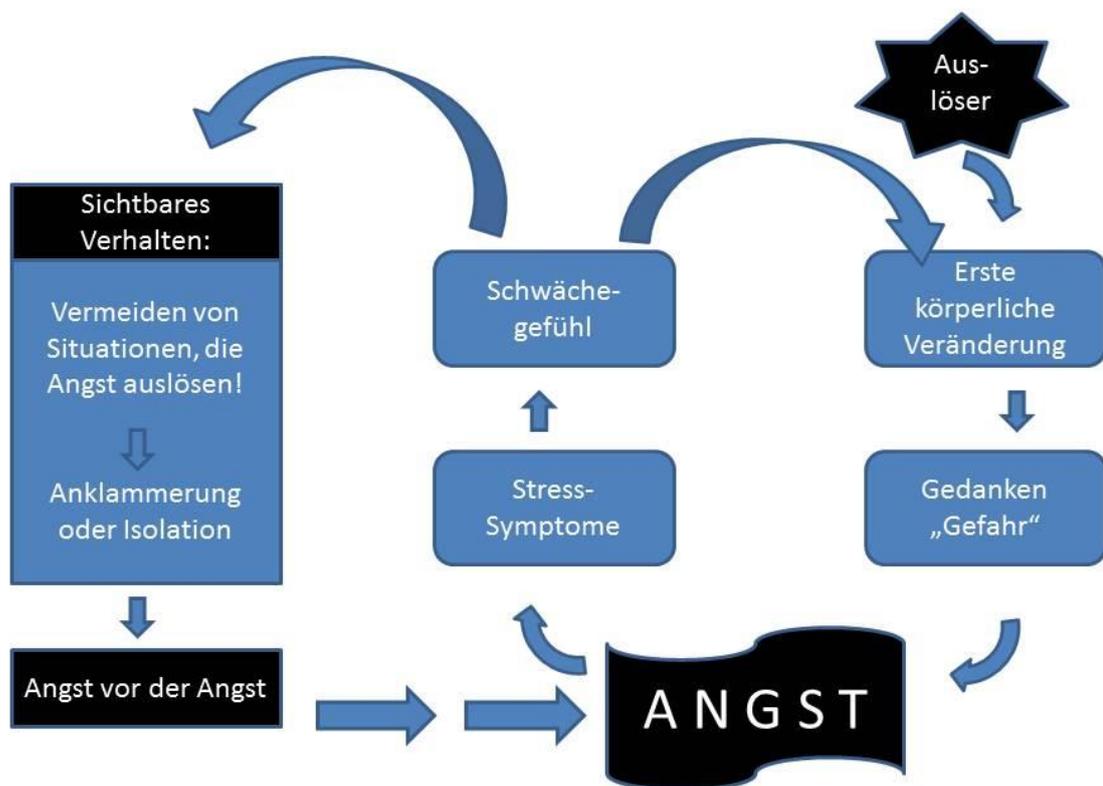


Abbildung 3: Angst vor der Angst
Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfeifer 2011:5

Sind sich die zitierten Autoren bei der grundsätzlichen Angstbeschreibung einig, so sind doch ihre Erklärungen für Ängste sehr verschieden. So gibt es nach Pfeifer psychoanalytische, kognitiv-verhaltenstherapeutische und auch biologische Erklärungsversuche (:12). Fröhlich (1982:12) bringt es deshalb auf den Punkt: „Angst ist ein interdisziplinäres Thema, und keine Einzelwissenschaft kann von sich behaupten, die einzige ‚wahre‘ Antwort auf die Frage gefunden zu haben, was Angst bedeutet, woher sie kommt und welche Folgen sie hat“.

Ebenso unterschiedlich sind die Kategorisierungen von Ängsten. Eine oft verwendete Unterscheidung ist die zwischen Angst und Furcht, die Kierkegaard und auch Freud verwendeten (Kast 2007:22; Fröhlich 1982:61). Furcht ist danach eine auf ein Objekt gerichtete Empfindung, wobei Angst unbestimmt sei (vgl. auch Panse & Stegmann 2004:33). Auch Dieterich (1996:19) unterscheidet, wie andere Fachpsychologen, die Begriffe Furcht und Angst und versteht unter „Angst“, im Gegensatz zur Furcht, eine Reaktion auf eine eher unbestimmte Bedrohung. Andere Autoren wie Harding (2012:29) oder die Angstforscher Panse und Stegmann (2004:33) verzichten dagegen auf diese Einordnung, da beide Begriffe im Alltag synonym verwendet werden und eine Unterscheidung in der Praxis und im Experiment schwierig sei.

Lorenz (2008:127) unterscheidet neben Furcht und Angst drei Klassen von Ängsten: Erstens Ängste, die wirklich aktuell entstehen, zweitens alte verinnerlichte Ängste und drittens die Grundängste mit der Angst vor Tod, Freiheitsverlust, Isolation und Sinnlosigkeit. Da Angst lähmen aber auch beflügeln kann, teilen Huber (2013:7), Riemann ([1961] 2011:9–10) oder Shafy (2010:1–6) sie in konstruktive oder destruktive Ängste ein. Angst wird dabei auch von Bandelow (2004:31), als das „Superbenzin für Erfolg“ beschrieben. Riemann ([1961] 2011:17) nennt die Angst vor der Selbsthingabe, vor der Selbstwerdung, vor der Wandlung und vor der Notwendigkeit und beschreibt dabei die Angst als Gegenstreben zu jeder Streben des Menschen. In der Literatur findet diese Einordnung beachtlichen Nachklang, wie zum Beispiel bei Lorenz (2008:131) oder bei Böhlemann und Herbst (2011:101–102). Nach Bandelow (2004:20) wird diese Klassifizierung von Riemann nach heutiger wissenschaftlicher Bewertung jedoch als „vereinfachte Sichtweise“ eingeschätzt. Er weist darauf hin, dass die Einflüsse der Umwelt und Erziehung bei den tiefenpsychologischen Erklärungen überbetont wurden und die Erkenntnisse der Genetik, der Biologie, der Biochemie, der Verhaltensforschung

und anderer wissenschaftlicher Gebiete dabei ignoriert wurden (:20–21). Horie (1989:77–84) führt als überzeugter Christ noch die weitere Einordnung der „religiös verursachten Ängste“ an und führt deren Hintergründe in einem kirchengeschichtlichen und theologischen Exkurs aus. Pfeifer (2011:31) geht ebenfalls darauf ein und nennt Beschreibungen von Ängsten in der Bibel, in der Ängste überhaupt nicht tabuisiert werden. Kiechle (2005:59) nennt Jesus Christus und seinen angst- und gewaltfreien Umgang mit Konflikten als Vorbild.

Eine einheitliche Klassifikation existiert bislang nicht, denn „Ärzte klassifizieren Ängste anders als Philosophen, Philosophen wiederum anders als Psychologen und Psychotherapeuten“ (Panse & Stegmann 2004:35–36).

2.1.3 Auswertung für die Arbeit: Angstkategorien

Für diese Arbeit übernehme ich die oft verwendete Klassifikation der Ängste nach Existenz-, Sozial- und Versagensängsten (Schwarzer 2000:104; Harding 2012:34–35; Panse & Stegmann 2004:35–36). Da alle drei Arten von Ängsten miteinander in engem Bezug stehen, kann die vorgenommene Aufteilung allerdings nur Schwerpunkte darstellen (Panse & Stegmann 2004:36). Inhaltlich überschneiden sich die Angstarten und erschweren damit eine bestimmte Zuordnung. Außerdem beeinflussen sich die verschiedenen Ängste gegenseitig, so dass man auch von einem Angstnetzwerk sprechen kann (:55). Nachfolgend beschreibe ich die drei Grundkategorien für Ängste anhand der ausgewählten Autoren näher.



Abbildung 4: Die drei Angstkategorien

2.1.3.1 Existenzängste

„Existenzangst entsteht aufgrund der erlebten Bedrohung der körperlichen Unversehrtheit“ so Schwarzer (2000:104) in seiner Definition. Dazu zählt er die Angst vor Unfällen, Krankheiten, dem Altern sowie die Todesangst (:104). Die Angst vor Arbeitsplatzverlust und Verarmung rechnen Panse und Stegmann (2004:36) ebenfalls zu den Existenzängsten.

Die Krankheitsangst ist mit der Befürchtung verbunden, den beruflichen Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein bzw. Ansehen und Stellung zu verlieren (:40). So verdrängen Beschäftigte vorhandene Krankheiten, spielen sie herunter und bekämpfen die Krankheitssymptome über Jahre hinweg mit Medikamenten (:40).

Die Altersangst ist geprägt von der Sorge nicht mehr genug leisten zu können und Kompetenz zu verlieren (:39).

Die Angst vor Arbeitsplatzverlust steigt natürlicherweise in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Die Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes kann auch Identitätsängste, Ängste vor der Zukunft und vor Veränderungen auslösen (:36).

Die Angst vor Verarmung wird auch als Wohlstandsangst bezeichnet, denn verarmen kann nur, wer etwas besitzt (:37).

In ihren Untersuchungen stellt Harding (2012) fest, dass die Verpflichtung ihrer Interviewpartner für ihre Familien zu sorgen, Existenzängste auslöst. Der Hintergrund dazu ist, dass die Versorgung der Familie ein fester Bestandteil der persönlichen Rolle der Interviewpartner darstellt (:137). Zu den persönlichen Ängsten kamen entsprechend dann auch Ängste um die Organisationen dazu, bei denen die Interviewpartner beschäftigt waren (:138).

Existenzängste von Pastoren könnten entsprechend den obigen Ausführungen der Verlust der Pastorenanstellung sein und die Verarmung aufgrund von Arbeitslosigkeit. Auch bei der Angst vor Unfällen und Krankheiten bis zum Tod und deren Auswirkungen auf sich selbst und die Familie dürften wenige Unterschiede zu Arbeitnehmern in anderen Branchen bestehen.

2.1.3.2 Soziale Ängste

Nach Schwarzer (2000:104) stellen soziale Ängste Selbstwertbedrohungen dar:

Unter sozialer Angst verstehen wir die Besorgnis und Aufgeregtheit angesichts von sozialen Situationen, die als selbstwertbedrohlich erlebt werden. Man muss mit anderen Menschen interagieren und riskiert damit sein Ansehen, denn wenn man sich lächerlich macht oder sich dumm anstellt, erzielt man nicht den Eindruck, den man gern auf andere machen will. (Schwarzer 2000:118)

Schwarzer bemerkt, dass es sich, wenn man vor einer Gruppe redet oder mit einer Autoritätsperson verhandelt, auch um eine gewisse Art von „Leistungen“ handelt. Da in diesen Fällen aber der soziale Kontext das hervorstechende Element ist, habe es sich eingebürgert, nicht von Leistungs- oder Versagensangst zu sprechen, sondern von sozialer Angst (:118). Die sozialen Ängste werden von dem Wunsch Eindruck zu machen und dem Bedürfnis der Selbstdarstellung bestimmt.

Als soziale Ängste begegneten Harding (2012) in ihren Untersuchungen die Angst ausgeliefert zu sein (:124) und die Angst vor dem persönlichen Angriff (:125).

Panse und Stegmann (2004:41) betonen, dass soziale Ängste entstehen können, auch wenn man nur glaubt, man würde unsicher und unbeholfen auftreten. Die Befürchtung, von anderen nicht beachtet oder abgelehnt zu werden bedroht das Selbstwertgefühl. Zu den sozialen Ängsten führen sie die Angst vor der Entfremdung vor Vorgesetzten, Kollegen, Unterstellten und die Publikumsangst an.

Die Angst vor den Vorgesetzten ist ausgelöst von deren Macht und Einfluss auf Lohn und Gehalt sowie auf Aufgaben, Beförderung und Anerkennung. Panse und Stegmann (:42-43) schildern Beispiele, in denen Vorgesetzte ihre Leute bloßstellen, willkürlich ausgrenzen und mit Abmahnungen etc. strafen.

Dabei wird interessanterweise festgestellt, dass dieses angstausslösende Verhalten der Vorgesetzten oft von der Angst vor ihren Mitarbeitern ausgelöst wird (:44). Die Angst vor den Mitarbeitern besteht in der Angst Autorität zu verlieren, in ihnen Konkurrenz für die eigene Stelle zu befürchten oder die Angst, den eigenen Kompetenzvorsprung zu verlieren.

Die Angst vor Kollegen liegt in der Angst nicht akzeptiert zu werden, Angst vor Konkurrenz, Angst vor Veränderungen sowie der Angst vor Mobbing (:45-46).

Die Angst vor offener Meinungsäußerung ist nicht nur bei Verbesserungsvorschlägen präsent. Wenn Chefs Lieblingsprojekte haben und dazu

andere Meinungen nicht stehen lassen, werden ihnen aus Angst vor Unannehmlichkeiten bald Infos verschwiegen werden (:47).

Unter der Präsentationsangst wird die Angst verstanden, wenn eine Person innerhalb einer Gruppe sozial hervorgehoben wird. Das kann aufgrund besonderer Leistungen oder bei einer Rede sein. Dahinter steht im Wesentlichen die Angst Fehler zu machen oder sich durch Redeweise oder Fachwissen zu blamieren (:47). Schwarzer (2000:104) benennt diese Angst als Publikumsangst und erwähnt, dass zur sozialen Angst auch Scham, Verlegenheit, Schüchternheit und Publikumsangst gehören.

Soziale Ängste von Pastoren könnten entsprechend den obigen Ausführungen Ängste vor jeglichen Konflikten sein, die im Gemeindekontext zum Verlust von Ansehen führen. Die Angst vor Predigten, die nicht ankommen, ist eine soziale Angst! Die Angst vor Kritik in einer Gemeindeversammlung von Ältesten oder Mitgliedern gehört ebenso dazu wie die Angst, von Pastoren-Kollegen oder gar von Vertretern der Bundes nicht akzeptiert zu werden.

2.1.3.3 Versagensängste

Versagens- oder Leistungsängste lassen sich mit Furcht vor Misserfolg und Versagen angesichts von Leistungsanforderungen gleichsetzen (Schwarzer 2000:104). Es bestehen oft enge Bezüge zur sozialen Angst, doch besteht in dieser Kategorie der Fokus auf der zu erbringenden Leistung.

Schwarzer nennt folgende Definition und Beschreibung:

Leistungsangst ist die Besorgtheit und Aufgeregtheit angesichts von Leistungsanforderungen, die als selbstwertbedrohlich eingeschätzt werden. Diese Definition enthält Merkmale der Auslösesituation ("Leistungsanforderungen"), der subjektiven Einschätzungsprozesse ("Selbstwertbedrohung") und der sich daran anschließenden Kognitionsinhalte ("Besorgtheit und Aufgeregtheit").
(Schwarzer 2000:105)

Zu den Versagensängsten stellt Harding (2012:130) in ihren Untersuchungen fest, dass sie weit verbreitet sind. Ihre Interviewpartner berichteten von ihren Befürchtungen, den an sie gestellten Ansprüchen nicht gerecht zu werden. Manchmal wurden diese Ängste nur indirekt erwähnt, blieben aber immer präsent (:130). Konkret nennt sie dabei auch die Angst vor Führungsverantwortung (:131). Dabei geht es um die Angst, seiner eigenen

Führungsverantwortung nicht gerecht zu werden, und auch um die Angst vor einem Versagen der Mitarbeiter. Die Ursache wird in der heutigen Gesellschaft gesehen, in der Leistung als Maxime hochgehalten wird (:135).

Als weitere Versagensängste nennen Panse und Stegmann (2004:49) eine Beurteilungs- und Prüfungsangst, die Angst vor Neuerungen, die Angst vor Beförderungen und die Angst vor Versetzung.

Den Unterschied zwischen Beurteilungs- und Prüfungsangst beschreiben die Autoren vor allem im zeitlichen Rahmen. Während Prüfungen in der Regel am Ende gewisser Fortbildungen etc. stattfinden, beziehen sich Beurteilungen auf einen längeren Zeitraum. In der Regel wird so die über ein Jahr erbrachte Leistung beurteilt. Die Angst vor Beurteilung und Prüfung kommt dabei zum einen aus der Angst, sich selbst nicht richtig einzuschätzen oder falsch eingeschätzt zu werden. Andererseits macht es Angst andere beurteilen oder prüfen zu müssen. Damit verbunden ist die Angst durch eine schlechte Bewertung die Motivation und Leistungsfähigkeit des Beurteilten zu vermindern (:49-50).

Die Angst vor Neuerungen nährt sich aus technischen und organisatorischen Veränderungen. Verbunden ist damit oft eine steigende Eigenverantwortung, flachere Hierarchien, intensivere Teamarbeit und Dezentralisierung (:51). Alles muss schneller und besser erledigt werden. Das macht Angst.

Deshalb können auch eigentlich positive Veränderungen Ängste auslösen, wie bei der Angst vor Beförderung, die sozusagen eine Angst vor Überforderung ist (:52).

Eng damit verbunden ist die Angst vor Versetzung, bei der die Mitarbeiter soziale Veränderungen und neue Anforderungen fürchten. Diese Angst kann dazu führen, dass Mitarbeiter höchst aktiv werden und unter allen Umständen versuchen zu beweisen, dass sie am jetzigen Arbeitsplatz unentbehrlich sind (:53).

Ebenso damit zusammen hängt die Angst vor internationaler Zusammenarbeit, welche mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft einhergeht. Kulturelle Unterschiede sowie die Sprachbarriere machen Angst (:53).

Entsprechend den obigen Ausführungen könnte eine Reihe von Versagensängsten bei Pastoren auftreten. So wäre die Angst, die Gemeinde nicht gut genug leiten zu können oder durch die Verkündigung zu wenig lehren zu können eine Versagensangst. Auch die Angst technische Hilfsmittel wie Beamer und Präsentationsprogramme nicht richtig einsetzen zu können gehören dazu. Die fachlichen Entwicklungen zu neuen Führungs-, Gemeinde- und Seelsorgekonzepten können Angst vor Überforderung und Versagen auslösen. Und natürlich ist auch die Angst vor einem Stellenwechsel den Versagensängsten zuzuordnen.

Zusammenfassend lässt sich das graphisch in folgender Weise darstellen:



Abbildung 5: Nähere Beschreibung der Angstkategorien

2.2 Angst und Führung

2.2.1 Definition Führung und Führungsangst

Führen beschreibt jede Aktivität, welche die Ausführung der Arbeit anleitet, beeinflusst oder fördert (Jagelman 2002:17). Davon zu unterscheiden sind Dienst- oder Ausführungsaufgaben, welche jede Aktivität beschreiben, welche den direkten Bedürfnissen von Menschen dient. Dienst- oder Ausführungsaufgaben sind zum Beispiel unterrichten oder für jemand zu beten. Führungsaufgaben sind zum Beispiel Planungen, Entscheidungen treffen oder Leitbildentwicklung. Bestimmte Ziele sollen durch die Führung der anvertrauten Personen erreicht werden. Im speziellen Gemeindekontext wird eine dienende Leiterschaft entsprechend dem Vorbild von Jesus Christus gefordert und als fürsorgender Hirtendienst beschrieben.

Unter Führungsangst versteht man Angst, die mit einer Führungsaufgabe verbunden ist und den Führenden in seiner Tätigkeit beeinflusst.

2.2.2 Literaturbewertung und Forschungsstand zu Angst und Führung

Das Thema Angst und Führung findet in Praxis und Wissenschaft nur wenig Beachtung. Bei Führungskräften ist Angst geradezu ein Tabuthema, wie Harding (2012:16) ausführt (vgl. Greif & Kurtz 1999a:8; 1999b:33; Bröckermann 1989:36; Meyer 1999a:166). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Bröckermann (1989) in seiner Promotionsschrift. Auch er stellt fest, dass Führungskräfte das Wort Angst meiden und Angst als äußerst vieldeutigen Begriff erleben (:26). Als Ergebnis seiner empirischen Erhebung durch Interviews hält er fest, dass sich „trotz aller Vermeidung, Verleugnung und Verdrängung“ die Führungsangst nicht aus dem Führungsgeschehen heraushalten lässt (:302). Er betont, dass Führungsangst ein integraler Bestandteil des Führungsprozesses ist und kein Störfaktor, der durch erprobtes Verhalten beseitigt werden kann (:308). Statt Angst werden Begriffe wie „Stress, Spannung, Anspannung, Belastung, Anstrengung, Schrecken und Frucht“ verwendet, die es dem Menschen ermöglichen, „seiner Angst eine Stimme zu verleihen, ohne sie beim Namen zu nennen“ (:82). Harding (2012: 22–23; 31–34) nennt als alternative Begrifflichkeiten für Angst Stress, Spannung oder Schrecken und betont, dass oft Angst da ist, auch wenn sie nicht so benannt wird. Sie weist darauf hin, dass die Verwendung der alternativen Begriffe den Vorteil habe, dass diese Begriffe gesellschaftlich nicht so negativ besetzt seien wie Angst (:121).

Auch wenn Angst nicht beim Namen genannt wird, kann man sie nach Freimuth (1999a:25) in vielen Unternehmen leicht erkennen: „Wir erleben in vielen Unternehmen heute lähmende und existentielle Angst, auch in den Führungsetagen. Sie zeigt sich immer noch selten offen, sondern etwa in äußerst autoritären Verhaltensformen, in Zynismus, aber auch in Überanpassung und Resignation, sie zeigt sich in mikropolitischen Strategien der Einflussicherung und in Intrigen.“

Lorenz (2008:125) stellt provokant die Frage, ob Führungskräfte Angst haben dürfen, und bejaht diese Frage ausdrücklich. Im Vorfeld eines Konfliktes haben sie z.B. nach Stockmayer (2000:50) Angst, keine Lösung zu finden, verletzt oder beschämt zu werden. In ihren Interviews mit Topmanagern erfuhr Harding (2012:124–127) folgende Ängste: Die Angst vor dem Unbekannten, die Angst ausgeliefert zu sein, die Angst vor dem persönlichen Angriff, Gesundheitsängste sowie Versagensängste. Die Angst vor Führungsverantwortung ordnet sie den Versagensängsten zu (:131–134). Panse und Stegmann (2004:56) nennen als Ergebnis ihrer jahrzehntelangen Forschung zum Thema Angst spezielle Führungsängste: Die Angst die Autorität zu verlieren, die Angst, durch Fehlinformation keine ausreichende Kontrolle ausüben zu können, die Angst, in wichtigen Situationen Fehler zu machen oder gänzlich zu versagen, sowie die Angst, den Mitarbeitern nicht gerecht zu werden. Bröckermann (1989:95) betont, dass Führungspersonen aus ihrem Verantwortungsgefühl heraus zum einen Angst gegenüber dem Vorgesetzten empfinden, der einem Schaden zufügen kann und zum anderen Angst gegenüber den Geführten empfinden, die versagen könnten und man selbst dafür verantwortlich gemacht werden könnte.

Um diesen Ängsten zu begegnen werden Angstabwehrmechanismen oder sogenannte Angstabwehrstrategien eingesetzt. Pfeifer (2011:30) nennt sie das „Immunsystem der Seele“, mit dem sensible und ängstliche Personen sich davor bewahren, den Schmerz von Ablehnung und Versagen allzu intensiv zu spüren. Harding (2012:54-57) nennt als Abwehrmechanismen die projektive Identifizierung, Verleugnung, Verdrängung, Intellektualisierung, Rationalisierung und den Humor. Bröckermann (1989:141) führt als Abwehrmechanismen die Vermeidung, Verdrängung, Verleugnung, den Angsttransfer und die Anpassung an. Karl König (1997) nennt in seinem Buch ganze 29 verschiedene Abwehrmechanismen. Panse und Stegmann (2004:89-109) unterscheiden sechs bewusste und sechs unbewusste Abwehrverhalten. An diesem

Auszug aus der Literatur wird deutlich, dass keine Einigkeit über die Anzahl vorhandener Abwehrmechanismen besteht (Harding 2012:54).

Nach Panse und Stegmann (2004:7) kann man sagen: „Alle beruflichen Beziehungen werden von Angst und Macht bestimmt und sind somit in ihrer Ausprägung für Erfolg oder Misserfolg ausschlaggebend“. Mit Blick auf die Kirche des Mittelalters sprechen Panse und Stegmann (:16–17) von einem (schlechten) Angstmanagement der Kirche und bringen dieses direkt mit der nachfolgenden Reformation in Verbindung. Løvås (2010:14–15) vermutet, dass die Hirten oft genauso viel Angst haben, wie die Herde und beschreibt Machtmissbrauch in Kirche und Gemeinde als ernstes Problem. Kiechle (2005:30) hat ebenfalls den Eindruck, dass in der Kirche oft aus Angst und mit Angst regiert wird. Ergänzend weist er aber auch darauf hin, dass sich kirchliche Amtsträger nicht mehr trauen, Führung auszuüben und Entscheidungen zu fällen, weil sie unter dem ständigen Vorwurf von Machtmissbrauch stehen (:16). Schließlich zeigt Kiechle (:31) den Zusammenhang auf: „Aus seiner Angst heraus regiert der Mächtige mit dem Mittel der Angst und gerät so in einen Teufelskreis, in dem erlittene Angst und erzeugte Angst ineinander umschlagen und sich gegenseitig verstärken“. Angst haben und Angst machen hängt also oft zusammen!

Zahlreiche Hilfen werden von Autoren zur Problemlösung bei Angst angeboten. Als Basis dient dazu das Wissen, dass ein angstfreies Leben gar nicht möglich und auch nicht erstrebenswert ist, weil die positiven Seiten der Angst und die davon ausgelöste Energie uns fehlen würden (Riemann 1961/2011:7; Shafy 2010:1–6). Es wird sogar darauf hingewiesen, dass vollkommene Angstfreiheit sehr gefährlich wäre und weitreichende Folgen hätte, weil alle Warnsignale überfahren würden (Panse & Stegmann 2004:305). Menschen ohne Angst nennt die Wissenschaft Psychopaten. Darauf weist Eberle (in Huber 2013:161–162) in seinem Artikel hin. Collins und Hansen (2012:36–57) bestätigen, dass Angst produktive Energie freisetzt und ein wichtiger Punkt für erfolgreiche Firmenleiter ist. Anstatt falsche Fluchtwege aus der Angst zu suchen durch Kündigung, innere Kündigung, Krankheit, Alkoholgenuss und Medikamentengebrauch (Panse & Stegmann 2004:98–103) sollen die Ängste zugelassen werden (Kast 2007:9, Stockmayer 2000:49, Huber 2013:8–9) und man soll darüber reden (Stockmayer 2000:49) und sich mutig seinen Ängsten stellen (Huber 2013:8). Zindel (2012:57–58) rät dazu seine persönlichen Schwachstellen zu fassen und seine Angstreaktionen bewusst zu erkennen (vgl. auch Kiechle 2005:75–77). Panse

und Stegmann (2004:7) regen an, die Angst positiv als Motivationsfaktor zu nutzen. So gaben die Topmanager im Interview von Harding (2012:7) Angst auch als Warnung vor Übermut und als denk- und handlungshemmende Emotion an. Angstfreie Hasardeure wurden ebenso abschätzig beurteilt, wie entscheidungsschwache Angsthasen. Collins und Hansen (2012:49–53) nennen eine Reihe erfolgreicher Manager, die Angst so als Motivationsfaktor einsetzen. Zum Beispiel auch den Microsoft-Chef Bill Gates, der 1994 sagte: „Angst sollte einen leiten, aber sie sollte im Hintergrund bleiben“.

Seelsorgerliche sowie ärztlich-therapeutische Hilfe sollten bei längerdauernden und schweren Ängsten in Anspruch genommen werden (Pfeifer 2011:32; Sochocki 1997:82).

Auf den Zusammenhang von Erfolg und Scheitern weist Rohrhirsch (2009:23-27) hin. Führung sollte seiner Meinung nach nicht ohne Scheitern gedacht werden, denn nur durch Scheitern könne man sich selbst und andere tiefer wahrnehmen und besser führen. Zindel (2012:9) bemerkt, dass Führungskräfte meistens nicht an ihren Führungsaufgaben scheitern, sondern an sich selbst und an der eigenen Persönlichkeit.

2.2.3 Auswertung für die Arbeit: Angstabwehrmechanismen

Die systematische Auseinandersetzung mit Abwehrmechanismen oder Abwehrstrategien geht auf Anna Freud und ihre Veröffentlichung aus dem Jahr 1936 über „das Ich und die Abwehrmechanismen“ zurück (König 1997:16; Harding 2012:54; Panse und Stegmann 2004:89).

Nach Harding (2012:54) wird diese Abwehrkonzeption „zumeist als eines der bedeutendsten psychoanalytischen Konzepte angesehen“. Allerdings wird von unterschiedlichen Autoren eine Vielzahl unterschiedlicher Angstabwehrmechanismen genannt. Deshalb werde ich im Folgenden die Auflistungen der vier Autoren Harding (2012), Bröckermann (1989), König (1997) sowie von Panse und Stegmann (2004) näher beleuchten, um schließlich die Auswahl zu begründen, die ich für diese Arbeit verwenden werde.

2.2.3.1 Angstabwehrmechanismen nach G. Harding

Gabi Harding (2012:54-57) nennt als Abwehrmechanismen, die sie für ihre Forschungsarbeit als relevant sah, die projektive Identifizierung, Verleugnung, Verdrängung, Intellektualisierung, Rationalisierung und den Humor.

- Unter einer *projektiven Identifizierung* wird verstanden, dass eigene Persönlichkeitsanteile auf ein externes Objekt projiziert werden (:54). Dabei handle es sich oft um im Selbstbild unerwünschte Anteile wie Wut- oder Schamgefühle. Diese werden ausgelagert, indem man sie auf externe Objekte projiziert. Durch diese Projektion wird der Andere bewusst oder unbewusst aber auf jeden Fall manipulativ-suggestiv zu einer tatsächlichen Veränderung im Sinne der Projektion bewegt. In einem Beispiel kann man das so verdeutlichen (:55): Eine Person hat aggressive Selbstanteile. Durch die Projektion erklärt sie aber ein Gegenüber als gefährlich und greift es entsprechend an. Die Person tritt damit als Aggressor auf, hat aber die feste Überzeugung selbst Opfer eines Angriffs zu sein und sich lediglich dagegen zu verteidigen. Auf diese Weise entledigt sich die Person ihrer eigenen störenden Selbstanteile und bewahrt ihre (falsche) Selbsteinschätzung, keine eigenen aggressiven Anteile zu haben.
- Die *Verleugnung* ist eine Verzerrung der inneren oder äußeren Realität (:55). Das heißt, dass Wahrnehmungen von sich oder der Umwelt nur verfremdet oder gefiltert aufgenommen werden. Schmerzhaftes wird dabei so verändert, dass die Person ihr bisheriges Bild aufrechterhalten kann. Die Verleugnung ist also eine Realitätsverzerrung mit dem Zweck an idealisierten Selbstbildern von sich bzw. der Wirklichkeit festhalten zu können.
- Die *Verdrängung* geschieht unbewusst. Dabei werden unangenehme Dinge verdrängt und vergessen. Es ist ein „psychodynamisch motiviertes Vergessen“ (:55), das einen selbst vom eigenen Ich fernhält. Im normalen Alltag normaler Leute soll die Verdrängung normal sein. Vom Unterdrücken unterscheidet sich die Verdrängung darin, dass das Unterdrücken bewusst geschieht, während die Verdrängung ein unbewusstes Verhalten beschreibt.
- Die *Intellektualisierung* beschreibt ein Verhalten, bei dem Emotionales ohne Gemütsregung bearbeitet wird (:56). Dabei werden die inhaltlichen Dinge streng von den damit verbundenen Gefühlen getrennt und es wird nur auf die sachlichen Informationen eingegangen. Durch die einseitige Betonung des Sachlichen wird eine innere Distanzierung von den Gefühlen erreicht.
- Die *Rationalisierung* beschreibt einen Vorgang, wenn nachträglich rationale Argumente angeführt werden, um eigenes Verhalten sachlich zu erklären und zu rechtfertigen (:56). Ziel ist letztlich, die eigentlichen, wahren Gründe zu

verschleiern. Diese Begründungen können falsche Scheinmotive hervorbringen und eine Art der Verleugnung darstellen.

- Durch den *Humor* ist eine Person in der Lage, die schmerzhaften Gefühle anderen gegenüber anzudeuten, sie aber gleichzeitig in erheiternder Weise darzustellen (:56).

2.2.3.2 Angstabwehrmechanismen nach R. Bröckermann

Reiner Bröckermann (1989:141) führt als Abwehrmechanismen die Vermeidung, Verdrängung, Verleugnung, den Angsttransfer und die Anpassung an. Im Blick auf seine Zielgruppe von Führungspersonen (:159) beschreibt er diese Abwehrstrategien wie folgt:

- Unter *Vermeidung* ist gemeint, dass eine Person allem aus dem Weg geht, was ihr Angst macht. Das können gewisse Situationen, Personen ja selbst der Begriff selbst sein (:159).
- *Verdrängung* beschreibt eine Verhaltensweise, welche Erinnerungen und die damit verbundenen Angstgefühle unterdrückt. Es handelt sich dabei nicht um ein Vergessen. An Vergessenes kann man sich wieder erinnern. Das Verdrängte ist jedoch nur schwer wieder zum Vorschein zu holen (:160).
- Bei der *Verleugnung* werden angstbesetzte Gedanken oder Phantasien umgedeutet zu angstfreien (:160). Besonders Männer lehnen es ab, ihre Ängste zu bekennen (:162). Sofern grundsätzlich Gesprächsbereitschaft vorhanden ist, sind Frauen eher bereit ihre Ängste zu schildern (:163). Frauen wie Männer sind aber, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, darauf aus, ihre Ängste vor sich selbst und auch vor anderen zu verbergen (:165).
- Beim *Angsttransfer* versucht man durch eine gedankliche Übertragung seine Ängste los zu werden (:166). Dabei werden die für einen unangenehmen und bedrohlichen Dinge nach außen bzw. auf andere Personen übertragen. Bröckermann schreibt als Beispiel dazu:

Man grenzt Personen aus. Diese Verhaltensweise ist ein Aspekt der projektiven Identifikation. Alle von dem Betreffenden nicht akzeptierten, ungewollten Anteile werden projiziert und als Teile eines anderen identifiziert. Dort werden sie als Fremde bekämpft, abgelehnt oder verspottet, indem man jeden anderen – sei es nun ein Führer oder ein Mitarbeiter – bekämpft. (Bröckermann 1989:167)

Das bedeutet, dass Schwierigkeiten des Alltags auf gewisse Mitarbeiter projiziert und diese Mitarbeiter entsprechend abgelehnt und bekämpft werden.

- Auch die *Anpassung* ist eine Strategie gegen Führungsängste. Denn wer sich anpasst und damit sozusagen untertaucht, ist von den Feinden nur schwer auszumachen (:222). So kann es dazu kommen, dass sich Führer und Geführte solidarisieren, um in der scheinbar feindlichen Außenwelt Wirkungen zu erzielen (:141). Mit der Anpassung schließt man gewissermaßen einen Pakt der Solidarität, des Zusammengehörigkeitsgefühls, der Kameradschaft und Übereinstimmung, um gemeinsame Ziele und Interessen zu verfolgen (:222). Um einer scheinbar feindlichen Außenwelt gegenüberzutreten zu können, unterstützt diese Solidarität ein Schwarz-Weiß-Denken. „Solidarisieren heißt, sich einander innerhalb eines Bündnisses anzupassen, um gemeinsam mit anderen die eigenen Ziele zu erreichen“ (:225).

Bröckermann weist darauf hin, dass viele Führungskräfte und Geführte an diesen Angstabwehrmechanismen festhalten, weil sie ihnen selbst gar nicht bewusst sind (:303).

2.2.3.3 Angstabwehrmechanismen nach K. König

Karl König (1997) hat ein Buch allein über Abwehrmechanismen geschrieben. Entsprechend ausführlich behandelt er das Thema und nennt 29 verschiedene Abwehrmechanismen. Um den Rahmen der Betrachtung hier nicht zu sprengen, werden die Abwehrstrategien möglichst kurz dargestellt:

- Bei der *Verdrängung* werden Dinge, die unangenehme Gefühle hervorrufen, einfach verdrängt. Das kann unbewusst geschehen (:18-19).
- Was bei der Verdrängung unbewusst geschieht, findet bei der *Unterdrückung* bewusst statt. So kann ein Arzt, der eine attraktive Patientin körperlich untersucht, seine sexuellen Wünsche bewusst unterdrücken, um seiner Rolle als Arzt gerecht zu werden (:21-22).
- Mit *Introjektion und Identifizierung* beschreibt König Mittel zum Aufbau der Persönlichkeit. Introjektion bezeichnet dabei eine „innere Repräsentanz“ zum Beispiel der Mutter im Kind, obwohl die Mutter nicht anwesend ist. Identifizierung beschreibt den Vorgang, dass ein Kind wie Vater oder Mutter sein möchte (:23-27).
- Bei der *Reaktionsbildung* kommt das Gegenteil durch. Das heißt, Gefühle können durch gegenteilige Gefühle niedergehalten werden (:28). So können aggressive

Gefühle einer gewissen Person gegenüber dadurch unterdrückt werden, dass man dieser Person besonderes Mitleid entgegen bringt.

- Die *Verneinung* behauptet das Gegenteil und ist deshalb der Reaktionsbildung ähnlich (:30). Werden bei der Reaktionsbildung Einstellungen und Gefühle mit Gegenteiligen ersetzt, so findet bei der Verneinung ein Austausch von richtigen Darstellungen durch falsche statt.
- Die *Aggression* gegen sich selbst hat das Ziel, andere zu schonen (:32). Dies wirkt sich bei der Person selbst aber schädlich aus. Dabei kann deutlich werden, dass man für sich selbst wenig Wertschätzung empfindet.
- Bei der *Verschiebung* werden aggressive oder lustvolle Phantasien und Impulse von der Person, der sie gelten auf eine andere Person verschoben. Dadurch bleibt die ursprüngliche Person unberührt und es werden neue Zusammenhänge hergestellt (:35).
- Bei der *Identifizierung* mit dem Angreifer verhält man sich so, dass man dem Angreifer ähnlich wird. Hier wird Aggression ebenfalls nicht an die Person gerichtet, die sie ausgelöst hat, sondern an andere Personen (:37).
- Die *Leugnung* beschreibt ein Verhalten einer Person, die etwas leugnet, was sie eigentlich weiß, aber nicht wahrhaben will. Die Leugnung ist ein unbewusstes Verhalten (:39-43).
- Bei der *Projektion* werden „eigene psychische Inhalte, vor allem Affekte, Stimmungen und Impulse, aber auch Bewertungen anderen Personen zugeschrieben“ (:47). So werden Gefühle aus der eigenen Welt entfernt und auf andere übertragen.
- Durch die *projektive Identifizierung* wird der Andere so beeinflusst, dass er das Verhalten an den Tag legt, welches von ihm erwartet wird (:50).
- Eine *Isolierung vom Affekt* liegt dann vor, wenn man das, was man denkt von seinen Gefühlen bewusst trennt, sich also beherrscht (:54).
- Eine *Isolierung vom Zusammenhang* ist, wenn man Dinge trennt, die drohen miteinander in Konflikt zu kommen (:54). Im Unterschied zur Verschiebung, werden aber keine neuen Zusammenhänge hergestellt (:56).
- Bei der *Rationalisierung* werden für das eigene Verhalten logische Erklärungen gesucht. Gefühlsbedingte Erklärungen werden außer Acht gelassen (:60).

- Mit einer *Intellektualisierung* wird das eigene Erleben oder das Erleben Anderer begrenzt und eine innere Distanz aufrechterhalten (:60-64).
- Das *Ungeschehenmachen* beschreibt die Illusion einer Person, durch ein Gegenhandeln, das zwar faktisch unwirksam ist, dem aber eine symbolische Kraft beigemessen wird, die Folgen von Handlungen aufzuheben (:65).
- Beim *Magischen Denken* werden Wirkzusammenhänge angenommen, für die es keine reellen Anhaltspunkte gibt (:66). So kann magisches Denken eingesetzt werden, wenn eigene Initiative und Anstrengung gescheut wird.
- Zur *Rollenumkehr* kommt es, wenn zum Beispiel gegenüber Vater oder Mutter oder anderen Personen eine Elternrolle übernommen wird. Auf diese Weise kann man jemanden etwas erleiden lassen, was man von ihm selbst erlitt (:67-68).
- Bei der *altruistischen Abtretung* freut man sich mit Anderen mit. Dieser soziale Abwehrmechanismus findet sich bei vielen Angehörigen helfender Berufe wie Ärzte oder Sozialarbeiter (:70).
- Eine *Verdichtung* geschieht häufig in Träumen, bei der mehrere Objekte oder Selbstanteile durch eine einzige Person oder einen einzigen Gegenstand dargestellt werden (:71).
- Die *Sublimierung* beschreibt einen Vorgang, bei dem Inakzeptables akzeptabel wird, weil man es in anderer Form auslebt (:72).
- Bei der *Ersatzbefriedigung* werden bestimmte Wünsche und Triebe durch die Befriedigung anderer Wünsche und Triebe ersetzt (:73-74).
- Mit der *Vermeidung* wird ein Verhalten beschrieben, bei dem man aufgrund eines bewussten Willensaktes einen leichteren Weg geht. Vermeidungsverhalten gibt es bei Angst um sich selbst oder bei Angst um Andere (:75).
- Bei *Gefühlsblockaden* werden Gefühle, die behindern können, abgeschaltet (:77). Dies geschieht zum Beispiel nach traumatischen Ereignissen. Bei manchen Personen, die beruflich viel mit Sterbenden zu tun haben, führt das zu einer allgemeinen Einschränkung des Mitgefühls auch im Privatleben.
- Mit einer *Objekt- und Selbstneutralisierung* wird ein Verhalten beschrieben, das intensive zwischenmenschliche Beziehungen meidet (:79). Droht es jemand von einer anderen Person enttäuscht oder gekränkt zu werden, führt die Objektneutralisierung dazu, dass sie am Umgang mit dieser Person einfach kein Interesse mehr hat.

- Bei einer *Idealisierung* werden einer anderen Person idealisierte Eigenschaften zugeschrieben. Diese Idealvorstellungen haben etwas mit den Idealvorstellungen zu tun, wie die Person selbst sein möchte (:81).
- Unter *Regression und Progression* wird ein entweder zurückweichendes oder vorangehendes Verhalten beschrieben (:87). Wenn die zehnjährige Tochter in Abwesenheit der Mutter gewisse Aufgaben für kleine Geschwister übernimmt, ist das ein progressives Verhalten. Wenn die Tochter das Brot wie die kleineren Geschwister geschmiert bekommen will, ein regressives Verhalten.
- Bei der *Depersonalisation* kommt es zu Veränderungen in der Wahrnehmung des eigenen Körpers oder der Umwelt, um Schaden zu verhüten (:90).
- Bei der *selektiven Verminderung* werden Belastungen des Ich so weit abgeschwächt, dass sie bewältigt werden können (:93). Die Angsttoleranz, die Frustrationstoleranz, die Toleranz für Scham- und Schuldgefühle und die Impulskontrolle werden entsprechend verändert.

2.2.3.4 Angstabwehrmechanismen nach W. Panse und W. Stegmann

Winfried Panse und Wolfgang Stegmann (2004:89-109) unterscheiden sechs bewusste und sechs unbewusste Abwehrverhalten. Sie weisen darauf hin, dass die größten betriebswirtschaftlichen Auswirkungen durch die unbewussten Abwehrverhalten festzustellen sind (:103)! Als bewusste Abwehrverhalten werden angeführt: der Angriff, die Verteidigung, die Anlehnung, die Überlassung, die Koalition und die Flucht. Als unbewusstes Abwehrverhalten nennen die Autoren die Verdrängung, die Rationalisierung, die Verschiebung, die Reaktionsbildung, die Projektion und die Regression. Nachfolgend werde ich die angeführten Abwehrverhalten näher beschreiben.

- *Angriff* als Reaktion auf Angst zeigt sich zum Beispiel in aggressiven Reaktionen oder in frechem oder arrogantem Verhalten (:90).
- Die *Verteidigung* kommt dann zum Zug, wenn ein Angriff nicht erfolgsversprechend ist. Verteidigungsverhalten können viele Erklärungen und Argumente beinhalten (:92).

- Bei der *Anlehnung* biedert sich die angsterfahrende Person an den Drohenden an. Schmeicheln, Informationen sammeln, jeden Wunsch von den Augen ablesen sind daraus resultierende Verhaltensweisen (:94).
- Von *Überlassung* spricht man, wenn jemand sich in bedrohlich empfundenen Situationen an formale oder informale Führer anlehnt und diesen die Entscheidung über Angriff oder Flucht überlässt. Gegenüber diesen Führern wird dann gekuschelt und Kritik zurückgehalten (:95).
- Die *Koalition* als Angstabwehrverhalten wird ganz offiziell oder auch stillschweigend eingenommen, wenn Personen voreinander Angst haben und sozusagen einen Nichtangriffspakt bilden (:96).
- *Flucht* ist das facettenreichste Abwehrverhalten. Die Flucht in Alkohol, Medikamente, Krankheit oder in eine innere Kündigung gehören dazu (:98-100). Auch Kündigung kann eine Flucht darstellen.

Nun kommen wir zu den unbewussten, beziehungsweise gering bewussten Abwehrverhalten.

- Die *Verdrängung* ist das bedeutendste unbewusste Abwehrverhalten. Angstauslösende Gefühle, Gedanken und Erinnerungen werden aus dem Bewusstsein ins Unterbewusstsein verdrängt. Man will die Bedrohung einfach nicht wahr haben (:104).
- Bei der *Rationalisierung* werden Handlungen und Ereignisse nicht der Wahrheit entsprechend dargestellt, da eine reelle Darstellung zu große Ängste auslösen würde. Dies geschieht jedoch unbewusst und die Person selbst empfindet ihre Begründung als logisch und vernünftig (:104).
- Eine *Verschiebung* liegt vor, wenn eine Person ihren Einsatz auf ein Ersatzziel verlagert, weil das Erreichen des eigentlichen Zieles unmöglich scheint (:105).
- Unter der *Reaktionsbildung* wird die „Umkehrung der Gefühle in das Gegenteil verstanden“. So werden zum Beispiel Hassgefühle in Zuneigung umgewandelt (:106).
- *Projektion* wird als die „Übertragung von eigenen Gefühlen, Wünschen und Eigenschaften auf andere Personen oder Objekte“ definiert, bei denen man die nicht akzeptierten und angstmachenden Gefühle bekämpfen kann (:106).

- Bei der *Regression* zieht sich eine Person in frühere, oft kindliche Verhaltensweisen zurück. Dabei wird zum Beispiel durch eine unterwürfige Körperhaltung und suchende Blicke eine kindliche Hilflosigkeit eingenommen, die den Anderen zu einem helfenden Verhalten zu manipulieren versucht (:108).

Bei der näheren Betrachtung der verschiedenen Listen von Angstabwehrmechanismen fällt auf, dass einige Angstabwehrverhalten unter unterschiedlichen Namen gefasst werden. So heißt die projektive Identifizierung zum Beispiel bei Bröckermann Angsttransfer. Die Verdrängung wird zwar von allen vier Autoren angeführt, bei König jedoch noch mit dem bewussten Verhalten der Unterdrückung ergänzt. Die Verleugnung, Rationalisierung und Vermeidung werden von jeweils drei Autoren angeführt, wobei Panse und Stegmann statt von Vermeidung von Flucht sprechen. Bröckermann beschreibt ein Verhalten als Anpassung, das Panse und Stegmann als Anlehnung und Koalition bezeichnen. Die Reaktionsbildung führen Panse und Stegmann wie auch König an, wobei König mit der Verneinung ein sehr ähnliches Verhalten beschreibt. Unterschiedliche Begriffe bezeichnen also oft dieselbe oder sehr ähnliche Verhaltensweisen. Eine Reihe von Beschreibungen hat nur König. Viele davon wirken wie sehr spezielle psychologische Einteilungen wie die Introjektion und Identifizierung, Aggression gegen sich selbst, Ungeschehenmachen, magisches Denken, Rollenumkehr, altruistische Abtretung, Verdichtung, Sublimierung, Ersatzbefriedigung, Gefühlsblockaden, Objekt- und Selbstneutralisierung, Idealisierung, Regression und Progression, Depersonalisation und selektive Verminderung. Etwas aus der Reihe sticht der Humor, den nur Harding als Abwehrverhalten anführt.

Anhand der vier Autoren wurden nun eine Reihe von Angstabwehrmechanismen vorgestellt. Nachfolgend habe ich sie zusammenfassend graphisch dargestellt.

Angstabwehrmechanismen



Abbildung 6: Angstabwehrmechanismen im Überblick

2.2.3.5 Das für diese Arbeit gewählte Schema

Für die Auswertung der Interviews brauche ich klare Definitionen und Beschreibungen von Angstabwehrmechanismen. Zwei Wege dahin sind möglich. Ich könnte, wie Harding und Bröckermann eine eigene Selektion vornehmen. Dagegen spricht die Tatsache, dass die genaue Füllung der Begriffe dann mir selbst überlassen wäre. Ein anderer Weg wäre, die Liste eines Autors zu übernehmen, um klare Definitionen zu bekommen. Die Liste der Abwehrstrategien von König ist deutlich am umfangreichsten und bildet ein sehr breites Spektrum ab. Für diese Arbeit wäre sie jedoch zu detailliert und für den Nicht-Therapeuten zu stark in Richtung Psychoanalyse geprägt. Die Auswahl bei Harding und Bröckermann erscheint mir zu sehr reduziert und bei Harding außerdem mit dem „Humor“ etwas willkürlich. Panse und Stegmann haben in ihrer Liste trotz einer Reduzierung im Vergleich zu König dessen wichtigste Verhaltensweisen, ergänzen diese jedoch zusätzlich mit der Einteilung in bewusstes und unbewusstes Angstabwehrverhalten. Diese Einteilung scheint mir nach dem Hinweis von Bröckermann (1989:303), dass viele Führungskräfte und Geführte an Angstabwehrmechanismen festhalten, weil sie ihnen selbst gar nicht bewusst sind, sehr hilfreich für die spätere Analyse. Ueffing (2004:112-113) führt ergänzend aus, dass die unbewussten Angstabwehrmechanismen viel Energie binden und Menschen diese unter anderem durch eine „himmelstürmende Spiritualität“ zu überspielen versuchen. So habe ich mich entschlossen, für diese Arbeit das Schema nach Panse und Stegmann zu verwenden.

Entsprechend den obigen Ausführungen könnte unterschiedlichstes Angstabwehrverhalten bei Pastoren auftreten. Aggressives Verhalten in Gesprächen oder Sitzungen könnte Angriffsverhalten sein. Lange Erklärungsreden und Beschwichtigungsversuche könnten Verteidigungsverhalten sein. Ein kuschendes Verhalten gegenüber anderen entspricht der Anlehnung oder Anpassung. Ein Verhalten, das sich zum Beispiel den Ältesten in einer wichtigen Meinung einfach anschließt, könnte ein Überlassungsverhalten sein. Wenn bestimmte Themen in der Gemeindeleitung einfach ausgeklammert werden, weil beide Seiten unterschiedliche Pfründe zu verlieren haben, liegt eine stillschweigende Koalition vor. Ein lustloses Arbeiten des Pastors oder auch ein Stellenwechsel kann als Flucht oder Vermeidungsverhalten gesehen werden. Ein Verdrängungsverhalten kann deutlich werden, wenn bestimmte Probleme einfach ignoriert oder bei der Rationalisierung nicht der Wahrheit entsprechend dargestellt

werden. Wenn ein Pastor sich stark in übergemeindlichen Aktivitäten engagiert und in der Gemeinde nur wenig präsent ist, könnte eine Verschiebung vorliegen. Versucht ein Pastor enge Nähe mit für ihn schwierigen Ältesten zu leben, so kann eine Reaktionsbildung der Grund dafür sein. Eine Projektion kann vorliegen, wenn ein Pastor einen Ältesten (zu Unrecht) als dominant und beherrschend bezeichnet und angreift, dabei aber nur seine eigene Dominanz und Herrschsucht auslebt, die er zuvor auf den Ältesten übertragen hat. Obwohl der Pastor als Aggressor auftritt, hat er die feste Überzeugung sich nur gegen den Angriff des Ältesten zu verteidigen. In der Seelsorge kann Regression auftreten, wenn sich der Pastor als Helfer über andere erbarmt und selbst in Problemlösungshandlungen des Hilfesuchenden einsteigt.

2.3 Pastorendienst

2.3.1 Definition Pastor und BFeG

Pastor

Der Begriff Pastor beschreibt eine Person, welche aufgrund einer besonderen geistlichen Berufung verbunden mit einer meist mehrjährigen theologischen Ausbildung überwiegend hauptberuflich in einer evangelischen Freikirche mit dem Auftrag zur Wortverkündigung, Seelsorge und Gemeindeleitung angestellt ist. Im BFeG ist der Pastor in der Regel gleichberechtigtes Mitglied der Gemeindeleitung. Oft leitet er das Gemeindeleitungsteam, wobei er jedoch gleichzeitig den anderen Leitungsteammitgliedern (den Ältesten) als Anstellungsträger unterstellt ist. Je nach Gemeindesituation und theologischem Grundverständnis üben Männer und Frauen den Pastorendienst aus.

BFeG

Der Bund Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland ist ein Zusammenschluss von 471 selbständigen Bundesgemeinden in Deutschland mit 486 angestellten Pastoren (K. Kanwischer 2014:7; M. Knöppel 2013:17). Diese Verbindung wird als geistliche Lebens- und Dienstgemeinschaft selbstständiger Gemeinden verstanden und gelebt. Verbindliche Grundlage für Glauben, Lehre und Leben in Gemeinde und Bund ist die Bibel, das Wort Gottes.

2.3.2 Literaturbewertung und Forschungsstand zu Pastorendienst

Zu dem Thema Pastorendienst gibt es sehr viele Veröffentlichungen über Führung allgemein und speziell zu Pastoren und zum BFeG. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, beleuchte ich im Besonderen den Pastorendienst in FeGs und im Allgemeinen den Pastorendienst in Landes- und Freikirchen, welche ich mit für das Thema wichtiger weltlicher Führungsliteratur ergänze. Die Reihenfolge der Betrachtung geht vom Allgemeinen zum Besonderen.

2.3.2.1 Pastorendienst in Landes- und Freikirchen

Böhlemann und Herbst (2011) haben ein Handbuch zum Thema „Geistlich leiten“ geschrieben. Darin beschreiben sie in einem ersten Teil ein Modell über geistliche Leitung in der Theorie und stellen dies im zweiten Teil in der Praxis detailliert dar. Ein dritter Teil mit Fragebogen und Auswertung bietet sich zur praktischen Umsetzung an. Dabei werden Erkenntnisse aus der Theologie und aus dem modernen Management miteinander verbunden. Auch wenn das Buch auf dem Hintergrund der evangelischen Landeskirchen geschrieben wurde, bietet es doch sehr viele grundsätzliche Impulse für Theorie und Praxis geistlicher Leitung. Besondere Betonung findet der Hinweis, dass geistliche Leitung immer Gottes Geist benötigt und daher nie von uns verfügbar ist. Geistliches Leitungsgeschehen darf deshalb nie als Technik verstanden werden (:11). Weiter weisen die Autoren auf die Notwendigkeit einer dienenden Leitung hin, welche im Team geschehen soll (:52.58.68).

Frost und Hirsch (2008) sprechen zahlreiche Probleme der christlichen Kirchen und Gemeinden an (:23) und befürworten eine radikale Abkehr von den bisherigen attraktionalen, dualistischen und hierarchischen Denkstrukturen (:31.43-48). Sie vertreten deshalb eine neue inkarnierende Kirche, welche sich ganz und gar auf die Menschen ihrer Zeit einlässt (:67). Eine neue Art von apostolischer Leitung halten sie für nötig, welche nach Epheser 4,1-16 als „fünfältiger Dienst“ bzw. mit ihrer einprägsamen Abkürzung des „Apple“ für „Apostel, Propheten, Pastoren (Hirten), Lehrer und Evangelisten“ beschrieben wird (:269-271). Es ist ihnen wichtig zu betonen, dass es dabei „nicht um Dienststrukturen, sondern um Leitungsfunktionen geht“ (:272). Die Autoren fassen dabei fünf grundlegende Leitungsaufgaben, die abgegrenzte Dienstbereiche haben, sich aber in der Ausübung ergänzen und gemeinsam die Christen in der Gemeinde für ihren Dienst zurüsten (:275). Dabei sollen auch in der Gemeinde und bei den Gliedern die fünf verschiedenen Gaben gefördert werden und zum Einsatz kommen (:277). Frost und Hirsch kommen zu dem Schluss: „Aus diesem Grund lehnen wir das klassische hierarchische Modell mit dem so genannten ‘Hauptpastor’ an der Spitze auch ab. Biblisch gesehen braucht jede Leitung alle Gaben des APPLE“ (:279). Böhlemann und Herbst (2011) empfinden die Ableitung zu Epheser 4 von Frost und Hirsch (2008) allerdings als

... geschichtslosen Biblizismus, der ‘die’ vermeintliche biblische Ämterstruktur bruchlos meint in die Jetztzeit übersetzen und übertragen zu können, ja zu müssen, ohne zu fragen: Welche der ja erst zu rekonstruierenden

neutestamentlichen Leitungsstrukturen soll aus welchem Grund für uns vorbildlich sein? (Böhlemann & Herbst 2011:18)

Aus ihrer Sicht fehlt dabei „eine hermeneutische Bemühung.“ Allerdings wollen sich Böhlemann und Herbst durchaus von diesem Text inspirieren lassen, daraus aber keine Ämterordnung ableiten (:18). Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass es „keine allzu differenzierte Darstellung der neutestamentlichen Dienste“ und nur eine uneinheitliche Beschreibung der Ämter im Neuen Testament gibt (:58).

Stefan Vatter (2014), baptistischer Pastor, betont in seiner Monographie über die Gabe des apostolischen Dienstes, dass sie gefunden, gefördert und freigesetzt werden soll. Nachdem er zunächst den Ursprung des apostolischen Dienstes zum Beispiel in der Dreieinigkeit darstellt, zeigt er im zweiten Kapitel das Wesen und den Charakter eines Apostels auf. In den folgenden drei Kapiteln beschreibt er das apostolische Wirken im Reich Gottes und die Umsetzung im Team von Aposteln und Ältesten im fünffältigen Dienst. Vatter (2014:151) betont, dass die Apostel und andere Charismenträger des sogenannten fünffältigen Dienstes nach Epheser 4,11 den Ältesten zur Seite gestellt sind. In dem Miteinander zeichne sich ein „gegenseitiger Leitungsrespekt ab“. Er sieht ein Miteinander von Ältesten und Diakonen mit den apostolischen-, prophetischen-, evangelistischen-, hirten- und lehrbegabten Charismenträgern. Dabei hat für ihn nicht automatisch ein Apostel, Prophet, Evangelist, Hirte oder Lehrer aufgrund seines Charismas auch ein Leitungsamt in der Gemeinde (:150). Nach seiner Meinung ist es erstaunlich, dass „wir weder von Paulus noch sonst im Neuen Testament eine genauere Hierarchiebeschreibung erhalten“ (:151). Nach Vatter (:151) bleibt es „bei einem geistlichen Entwurf, in dem der fünffältige Dienst (Eph 4,11) mit den Charismenträgern (1Kor 12,28ff) und den Funktionsträgern von Ältesten und Diakonen (Phil 1,1) zusammen wirkt. Gemeinsam stehen die Gaben und Amtsträger unter dem einen Haupt, von dem aus der ganze Leib zusammengefügt wird (Eph 4,15f).

Von einer anderen Seite nähert sich Burghoff (2010:11) dem Thema. Er forschte in seiner Magisterarbeit über das Thema „Kann ein Pastor glücklich sein“ und stellte dabei fest, dass aufgrund eines stetig wandelnden Berufsbildes viele Pastoren überfordert sind und vermehrt aus dem Dienst ausscheiden. Eine Untersuchung im Rahmen der Chrischona Gemeinden in der Schweiz ergab eine Aussteigerquote von 24% (:14). Auch Vatter (2014:362) schreibt von überforderten Pastoren. Eickhoff (2009:270) kommt zu dem Schluss, dass die protestantischen Kirchen im deutschsprachigen Raum sich „in der Falle einer gabenvernichtenden

Pastorenzentriertheit“ befinden. Er beklagt, dass Pastoren vieles entgegen ihrer eigenen Bestimmung tun müssen (:400).

Wie die Ausführungen gezeigt haben, bestehen unterschiedliche Amts- und Rollenverständnisse. Aufgrund des allgemeinen geistlichen Zustandes unseres Landes und angesichts von immer mehr überforderten Pastoren scheint es geraten, neu über das Miteinander von Charismenträgern und Ämtern nachzudenken und den neutestamentlichen Gabenansatz für Leitung stärker zu beachten.

Nach dem Thema der Gaben in der geistlichen Führung ist Macht ein weiteres wichtiges Thema. Für den deutschen Protestantismus stellt Josuttis (1993:131) fest, dass nicht die Anmaßung von Macht das Handeln bestimmt, sondern „die Flucht vor der Macht und die Verweigerung von Verantwortung, die mit Machtpositionen unvermeidlich verbunden ist“. Er bringt es griffig auf den Nenner: „In der Kirche herrscht die Angst vor der Macht“ (:7). Böhlemann und Herbst (2011:115-116) drücken es entsprechend aus, wenn sie postulieren: „Macht gilt in der Kirche eher als etwas Unanständiges.“ Die Kirche verkennt dabei, dass der Mensch seine Fähigkeit Macht auszuüben von Gott bei der Schöpfung verliehen bekam (Guardini 1986:111-112). Macht an sich ist eben nicht schlecht (Kessler 2012:29), aber sie muss im Bezug zum Schöpfer verantwortet werden (Guardini 1986:112-113.152.185). Kiechle (2005:10) betont deshalb, dass Macht nicht Ziel, sondern Mittel ist und dass Machtstrukturen grundsätzlich gut sind, da sie Machtgebrauch zeigen und regeln (:15; Böhlemann & Herbst 2011:115-116). So wird das Problem des Machtmissbrauchs dann enorm gesteigert, wenn Leiter Macht haben, diese aber nicht thematisiert wird. Dies ist besonders in Freikirchen der Fall, wenn Leitungsstrukturen und Machtbefugnisse unklar sind (Kessler & Kessler 2004:62; Malm 2008:164). So schreibt auch Løvås (2010:93): „Die größte Gefahr besteht dann, wenn sich ein Machtmensch in einer Gemeinde zum Führer aufschwingt, in der es keine klaren Strukturen gibt.“ Für den schwierigen Umgang mit Macht findet Vatter (2014:157-158) eine Erklärung in der deutschen Geschichte, die in Baptistengemeinden das Pendel von autoritärer, stark direkter, kaum noch hinterfragbarer Leitung umschlagen ließ zu einem Vereinsrecht aus den fünfziger Jahren, in dem jedes Mitglied das gleiche Stimmrecht hat. Als Folge beschreibt er ein Klima, in dem Leitung zur Farce wurde und das jüngere Frauen und Männer mit Leitungspotenzial in die Passivität oder zu anderen Gemeinden treibe, in der Leitung verantwortungsvoll ausgeübt wird.

Panse und Stegmann (2004:115) betonen, dass eine Führungskraft, wenn sie Ängste bei Geführten abbauen will, einen bewussten Umgang mit der Macht einüben und beginnen muss, über Macht zu reden. Ein entsprechender bewusster Umgang würde offenbaren, dass untergeordnete Mitarbeiter ebenso Machtpotential gegenüber ihren Vorgesetzten haben und dieses auch einsetzen, wenn sie Informationen für sich behalten oder Hilfe verweigern (:132). Pastoren und Gemeindeleitungen sollten sich deshalb bemühen, destruktive Ängste zu erkennen und abzubauen und Macht als positive Handlungsmaxime wahrzunehmen und zu nutzen.

Ein weiteres großes Thema ist die persönliche Berufung, welches nach Zindel (2012:73-74) im Leben eines Pastors „einer der stärksten Motoren“ ist. Malm (2008) unterscheidet bei Berufung zwischen der Berufung zu einem Leben mit Gott und der Berufung in den Dienst und spricht entsprechend von „Berufung und Sendung“. Auf die Frage, ob Berufung oder Sendung wichtiger sei, würde Malm klar mit dem Hinweis auf die Berufung antworten. Denn Berufung ist für ihn „eine Wiederherstellung der Beziehung zwischen Gott und Mensch, auf dass der Mensch heil werde und zu seiner wahren Identität finde (:48). Aber wieder und wieder werde er der Berufung untreu und „suche seine Identität in der Fata Morgana seines eigenen Tuns“ (:48). Eine fehlende Betonung der Berufung und eine Überbetonung der Sendung sieht Malm in der jahrhundertelangen Einordnung von Geistlichen und Laien, welche überforderte Geistliche und frustrierte Laien schaffe (:26-27). Für Malm ist die klassische Berufung in den Dienst nur die „christliche Art, etwas zu werden, hier auf dieser Erde etwas zu leisten“ (:25). Malm bemängelt, dass die Berufung in den Dienst damit fälschlicherweise zur eigentlichen Quelle der persönlichen Identität und des Selbstgefühls missbraucht und Gott dadurch hauptsächlich zum Erfüllungsgehilfen der persönlichen Bedeutung herabgewürdigt wird. Gottes Nähe zu suchen werde immer mehr gleichbedeutend damit, seine Führung und Inspiration für die eigene geistliche Arbeit zu suchen. Das Gespräch mit Gott verändere sich so von der Zwiesprache eines Kindes mit seinem Vater, zu der eines Angestellten mit seinem Chef. Im negativen Sinn wirke dieses falsche Berufungsverständnis ebenso auf die Christen, denen Gott keine Berufung in den Dienst gezeigt hat: „Sie fühlen sich von ihm im Stich gelassen“ und haben keine Basis die Beziehung zu Gott zu vertiefen. Malm plädiert energisch dafür, Gott an sich als wichtig zu suchen und nicht als Krücke zu missbrauchen, um eine Berufung zu finden. Aber er betont auch, dass es wichtig ist, den

„dynamischen Zusammenhang zwischen Berufung und Sendung zu sehen“, da hier das geistliche Herz schlägt, das die Seele lebendig hält (:144-145). Ford (1997:49) betont entsprechend, dass Leiter aus „einem Gefühl der Berufung“ und nicht aus einem „Getriebensein“ handeln müssen, weil Gott viel mehr an unserem Sein, als an unserem Tun interessiert ist (:55).

Die Einstellung zum Pastorendienst wird außer durch das Berufungsverständnis auch wesentlich durch das Leitungsverständnis beeinflusst. Böhlemann und Herbst (2011:86) weisen darauf hin, dass geistliche Leitung nur von dazu berufenen Menschen unter der Leitung des Heiligen Geistes geschehen kann.

Greenleaf, der lange Jahre Manager beim Telekommunikationsriesen AT&T war, machte eine Haltung zum Managementprinzip, die er mit „servant leadership“ oder „dienende Leiterschaft“ beschreibt. Er schreibt:

Die dienende Führungskraft ist zuerst ein Diener. Es beginnt alles bei ihm mit dem natürlichen Empfinden, dienen zu wollen, zuerst zu dienen. Dann führt ihn bewusste Wahl zu der Entscheidung, auch nach Leitung zu streben. Diese Person ist scharf zu unterscheiden von dem, der zuerst ein Leiter ist... vielleicht weil er einen Machttrieb befriedigen muss oder materiellen Reichtum anhäufen will. Diese beiden, also der, der zuerst ein Leiter ist, und der, der zuerst ein Diener ist, sind extreme Typen. Dazwischen gibt es viele Abschattungen und Mischungen - sie sind Teil der unendlichen Vielfalt der menschlichen Natur.
(Greenleaf, zitiert nach Böhlemann & Herbst 2011:69)

Entsprechend gelte es immer wieder neu zu fragen, ob man zuerst dienen oder zuerst führen oder gar herrschen wolle (:70). Nach Donders (2001:11) ist es deshalb eine gute Antwort auf die Frage, warum man führen will, die Mitarbeiter erfolgreich zu machen. Collins (2006:53) stieß bei seiner Untersuchung von stark wachsenden Aktiengesellschaften auf einen entsprechenden bescheidenen aber leistungsstarken Managertyp, der bei Problemen in den Spiegel und bei Erfolg aus dem Fenster schaute.

Das Verständnis von Leitung als Dienst wird ergänzt von dem Verständnis von Leitung als Charisma und Gabe. Ohne eine Leitungsbegabung durch den Geist sollten in der Gemeinde keine Leitungsämtler ausgeübt werden (Böhlemann & Herbst 2011:58). Jagelman (2002:20) nennt den Mangel an Leitungsbegabung als entscheidendes Problem, das viele in einen Burnout führe und beklagt, dass nur wenige Hauptamtliche ein Training für Leitungsaufgaben absolviert haben. Auch Stott (1988:132) betont, dass potentielle Leiter zwar geboren, aber wirksame Leiter ausgebildet werden müssen.

Forman u.a. (2010:23) berichtet, dass Institutionen, die mit Gemeinden zusammenarbeiten feststellen, dass die Mitglieder des Leitungsteams in Gemeinden es normalerweise gut meinen, aber nur wenig Schulung für ihre Leitungsaufgaben hätten und so Spannungen zwischen Hauptpastor und Leitungsteam das größte Hindernis für Einheit in der Gemeinde und Effektivität sind. Tetzlaff (2005:126) stellte in ihrer Studie fest, dass mangelndes „Führen wollen“ die Eignung von Pfarrern für Führungsaufgaben klar beschränkt (:126). „Führen können“ und „Führen wollen“ sind Schlüsselbegriffe ihrer Arbeit und offenbaren die Notwendigkeit von professionelleren Kirchen- und Gemeindemanagements. Tetzlaff (:20) beklagt einen „auffälligen Mangel an theologisch fundierten Konzepten der Kirchenleitung.“ Böckel (2014:28) hält fest, dass Führung im Theologiestudium immer noch ein Randthema ist. Jagelman (2002:14) beklagt, dass viele Pastoren bei aller Gottesfurcht, Gebetstreue und Hingabe in ihrer Leitungsaufgabe schlichtweg ineffektiv seien. Er schreibt (:17), dass manche, die gut predigen können, als Leiter gelten, ohne welche zu sein. Währenddessen seien andere Personen ohne auffällige Dienstbegabungen echte Leiter, die zahlreiche, verschieden begabte Leiter um sich scharen und Gemeinde entwickeln. Muriu (2007:24) und Jagelman (2002:17) unterscheiden deshalb zwischen „Dienst“ und „Leitungsaufgaben“: Dienst ist für Jagelman: „Jede Aktivität, die den Bedürfnissen von Menschen dient.“ Das kann zum Beispiel „predigen, unterrichten, beraten, für jemanden beten, besuchen, Essen austeilern oder putzen“ sein. Unter Leitungsaufgaben versteht er „jede Aktivität, welche die Ausführung der Arbeit anleitet, beeinflusst oder fördert.“ Er nennt als Beispiel „planen, Entscheidungen treffen, Bewerbungsgespräche führen oder ein Leitbild entwickeln.“ Nach seinem Verständnis brauchen die Gemeinden nicht nur „Arbeits- oder Dienstteams“, sondern echte „Leitungsteams“, mit Leitern, die verantwortlich Dienstbereiche entwickeln (:19-20).

Böhlemann und Herbst (2011:58) zeigen auf, dass in der frühen Gemeinde Leitungsentscheidungen oft in Teams getroffen wurden, so wie es in Apostelgeschichte 15,28 auch heißt: „Der Heilige Geist und wir haben beschlossen“. Malm (2008:177) weist darauf hin, dass die Betonung des allgemeinen Priestertums eigentlich ein gemeinsames Leiteramt hätte beleben können, was aber leider nicht der Fall war. Ebenso wenig konnte die Täuferbewegung ihr Prinzip von gemeinsamer Leitung in die Praxis der Freikirchen übernehmen. Nach Grethlein (2012:119) ist es auffällig, dass die meisten Pfarrer und Pfarrerrinnen eine geringe Kooperationsfähigkeit bzw. Kooperationsbereitschaft haben. Bohren formuliert es in „Dass Gott schön werde“ noch schärfer: „Indem die Idee des

Kirchenfürsten – möglicherweise mehr unbewusst als bewusst – das Pfarrerbild bestimmte, schuf die evangelische Theologie von Schleiermacher her einen Pfarrertyp, der nur in Ausnahme teamfähig wurde“ (in Kessler 2014a). Die zahlreichen Konflikte in der Praxis unter Pfarrern und Mitarbeitenden und Einstellungsuntersuchungen bestätigen leider, dass Teamwork nur bei Berufsanfängern zum Kern des Berufs gezählt wird. Dabei wird Teamarbeit nach Neuberger (2005:635) immer wichtiger. Denn schrieb man früher: „Wie führe ich ein Unternehmen?“ so heißt es heute bereits: „Wie führen wir ein Unternehmen?“ Und morgen wird es heißen: „Wie führt sich ein Unternehmen?“ Böhlemann und Herbst (2011:106-107) betonen, dass geistliche Leitung in ihrer Vielfalt das Team braucht und Leitung nicht nur im Gegenüber, sondern auch im Miteinander geschehen soll. Nur weil eine Gruppe sich Team nennt, arbeitet sie noch lange nicht als wirkliches Team. Darauf weist Betz (2008b:27) hin. Ein Leiter kann so enge Grenzen setzen und die Prozesse überwachen und steuern, dass die Teammitglieder eigentlich als seine Handlanger bezeichnet werden müssten. Eine von ihren Typen recht monoton besetzte Gemeindeleitung mit häufig sanften Typen, die niemand wehtun möchten, gibt seiner Meinung nach auch nur eine schwache Gemeindeleitung ab. Für ein gutes Team sollte klar sein, dass „die Arbeit im Team tendenziell umso besser wird, je vielfältiger die Stärken der Teammitglieder sind und sich alle selbstbewusst einbringen“ (:30). Ein gutes Team sollte die daraus resultierenden Konflikte bewusst für die Lösungsfindung in Kauf nehmen (:31).

Darüber hinaus erschallt neuerdings wieder ein Ruf nach starken, charismatischen geistlichen Leitern in Deutschland. Das wurde bei einem Treffen Ende November 2014 von Leitern aus fünf Netzwerken deutlich, als Oskar Muriu betonte, dass Gott eine Vision nie einem Komitee geben würde (Scharnowski 2014). Muriu (2011:9) betet nicht mehr allgemein um Arbeiter für die Gemeinde, sondern besonders um Leiter.

In vielen Freikirchen verantwortet der Pastor mit mehreren aus der Gemeinde gewählten oder berufenen Ältesten zusammen die Gemeindeleitung. Innerhalb der Gemeindeleitung bestehen dabei unterschiedliche Rollen des Pastors. So beschreibt Gene Getz, Pastor in einer Freikirche in den USA, drei Rollen der Zusammenarbeit von Pastoren und Gemeindeältesten:

Erstens sind meine Mitältesten meine geistlichen Seelsorger und Ratgeber. Letztlich bin ich ihnen Rechenschaft schuldig. Ich habe sie gebeten, die Letztverantwortung dafür zu übernehmen, dass ich meiner Rolle bestmöglich

gerecht werde. Sie haben die Autorität, mich anzuleiten, zu korrigieren und nötigenfalls abzusetzen, falls ich als geistlicher Leiter versage.

Zweitens sehe ich meine Rolle als Ältester/Pastor, als "einer unter Gleichen" im Entscheidungsprozess. Obwohl ich Vorschläge mache und Empfehlungen ausspreche, werden die Entscheidung von der Ältestenschaft gemeinsam getroffen. Ich betrachte mich als einen von jenen, die Entscheidungen treffen, auch wenn ich dabei den Vorsitz führe.

Drittens diene ich den Ältesten als Pastor und Leiter. Jeder von ihnen hat das Recht, mich als seinen geistlichen Hirten zu betrachten. In diesem Sinne bin ich ein „Pastor der Pastoren“ und ein „Leiter der Leiter“. Ich bin auch dafür verantwortlich, zusammen mit den anderen Ältesten sicherzustellen, dass alle haupt- und ehrenamtlichen Leiter den biblischen Qualifikationen entsprechen und ihrer Rolle gerecht werden. (Getz 2006:243)

Diese drei Rollen entdeckte ich auch bei den deutschen FeG's. Graphisch lässt sich dieses Spannungsfeld folgendermaßen abbilden:

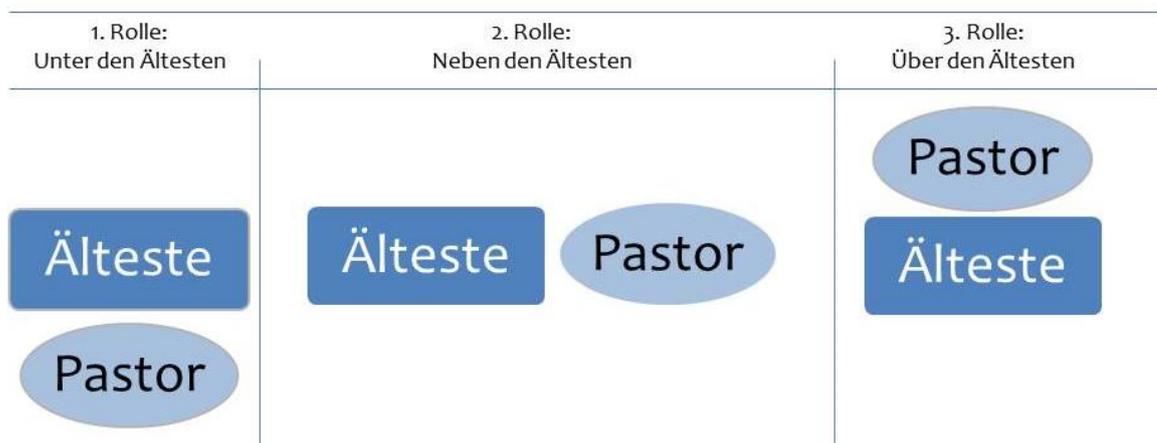


Abbildung 7: Die drei Rollen eines Pastors

Bei so einer Konstellation, verbunden mit einem Netzwerk von unterschiedlichsten Beziehungen und Kompetenzen, bleibt es nicht aus, dass Pastoren Angst vor dem Führen bekommen, zumal sie im Konfliktfall sehr leicht in die erwähnte erste Rolle als „unter den Ältesten Stehende“ rutschen. FeG-Pastor Gerd Ballon (2002:70–71) führt in diesem Zusammenhang die finanzielle Abhängigkeit des Pastors zum Ältestenkreis an.

Diese Spannung wird noch weiter gesteigert, da Pastoren in Freikirchen oft auch noch weiteren Personen gegenüber verantwortlich sind, die sie auch zu führen haben. Die Gemeindeglieder fordern in der Gemeindeversammlung Rechenschaft, ebenso wie Personen und Gremien aus Kreis und Bund Anfragen an die Dienstführung richten. Diese Konstellation führt zu einem Führungsdilemma der Pastoren: Als Angestellte sind sie denselben Personen aus Gemeindeleitung, Gemeindeversammlung oder Kreis und Bund verantwortlich, die sie oft zu führen haben. Die nachstehende Abbildung stellt dies

bildlich dar. Das Kürzel „GL“ steht dabei für „Gemeindeleitung“, „GV“ für „Gemeindeversammlung“ und „K&B“ für „Kreis und Bund“.

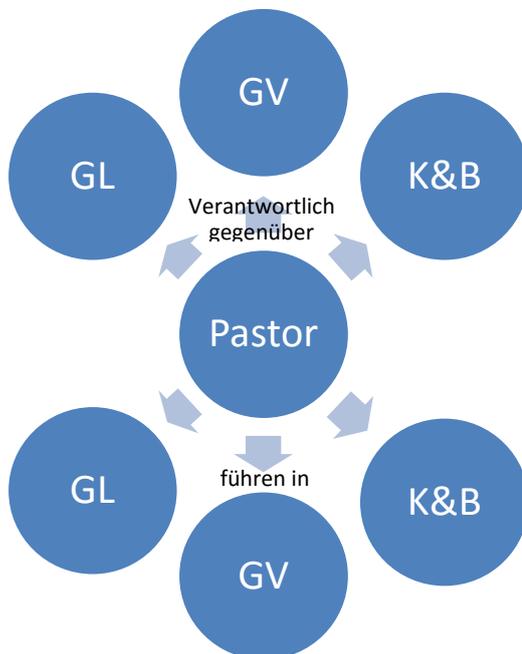


Abbildung 8: Das Führungsdilemma der Pastoren

Antje-Silja Tetzlaff (2005) erforschte mit einer empirischen Analyse evangelische Gemeinden und stellte die Frage nach Führung und Erfolg in Kirche und Gemeinden. Dabei stellte sie die Schwierigkeit fest, Führung und Erfolg in der Gemeinde zu definieren (:22.42) und führt dies in ihrer Dissertation näher aus. Bereits 1963/1964 nannten „in der Pfarrerstudie von Spiegel 10% der Befragten Pfarrer das Fehlen sichtbarer Erfolge als Hauptschwierigkeit ihres Berufs“ (:141).

Dabei haben nach Malm (2008:17-18) viele Pastoren „eine tiefe Sehnsucht nach geistlichem Leben für sich und die Gemeinde, aber sehen sich in einem unentwirrbaren Knäuel aus Forderungen, Erwartungen und Loyalitäten gefangen, das sie nicht das tun lässt, was ihnen eigentlich am Herzen liegt.“ Außerdem machen sie sich nach dem früheren FeG-Pastor Heiko Schmidt (2012:70-74) selbst durch geistliche Einstellungen Druck, die sie nach „vollkommener Heiligung“, „brennend im Geist sein“ und nach einem „wie Jesus sein wollen“ streben lässt.

Gleichzeitig lastet auf Pastoren ein nicht zu geringer Leistungsdruck (Bierly & Stockmayer 2001:47), denn „die Gemeinde soll wachsen, ein Reifungs- und Wachstumsprozess ist anzustoßen, bei dem Einheit des Glaubens [...] rauskommt. Das kann schon Angst machen. Da kann man sich als Pastor schon unter Druck fühlen und

überfordert sein“ (Iff 2012:61). Bierly und Stockmayer (2001:11-12) beschreiben den Pastor einer kleinen Gemeinde als Allrounder und Tausendsassa, der für alles zuständig ist und sich selbst im Dienst für seine Schäfchen aufzehrt. Dadurch kommen Frau und Kinder zu kurz (Hoekstra 2002:57; Seifert 2005:22) und oft bliebe vom Mensch nichts anderes übrig als ein identitätsloser Pastor (:23-24.143.195-196).

Angesichts solch düsterer Szenarien schreibt Bill Hybels (2002:214), Gründer und Seniorpastor der Willow-Creek-Mega-Church in USA: „Manchmal frage ich Pastoren, die um ihre sterbenden Gemeinden trauern: ‘Warum haben Sie nichts verändert?’ [...] Die Antwort lautet oft (direkt oder indirekt): ‘Weil ich Angst habe’. Angst lähmt und macht Führungskräfte machtlos“ (:214). Wright (2003:257) erwähnt überall schwelende Konflikte zwischen Pastoren und ihren Vorständen und begründet damit häufige Stellenwechsel. Pastor Brian McLaran dazu:

Ich bin 64 Jahre alt und war (in der einen oder anderen Weise) über 20 Jahre lang Pastor. Manchmal habe ich das Gefühl, 68 zu sein und bald in Rente gehen zu müssen, weil der Job hart ist, wirklich hart. Viele meiner Kollegen sind ausgebrannt oder haben ihren Beruf an den Nagel gehängt Sie sind Opfer der zum Teil absurden, widersprüchlichen und erschöpfenden Anforderungen unserer Arbeit in dieser sich wandelnden Zeit. Natürlich gibt es viele Fälle von geistlichem Missbrauch, in dem Sinne, dass ein Pastor seine Gemeindeglieder manipuliert, aber es gibt mindestens genauso viele Fälle, wenn nicht noch mehr, in denen Pastoren verletzt und von einem krankhaften System mit unmenschlichen Anforderungen seitens der Gemeinde missbraucht wurden. Wie auch immer die Leiter in der Emerging Church sein müssen, ich bin mir sicher, dass zwei grundlegende Überlegungen notwendig sind:

1. Die Gemeinden müssen auf ihre Leiter achten und diese als ein geschätztes und schützenswertes Gut betrachten.
2. Die Pastoren müssen auf sich selbst achten und füreinander da sein, wenn die Gemeinden in diesem Punkt versagen. (McLaran, in Kimball 2005:239)

Vatter (2014:157) bemängelt, dass durch ein aus dem biblischen Zusammenhang gerissenen falschen Verständnis des allgemeinen Priestertums dieses zu einem „allgemeinen Leitungstum“ abgeändert wurde. Das hat nach seiner Meinung „zu einer fundamentalen Schwächung und Verunsicherung der Leitenden innerhalb vieler, meist freikirchlich oder auch protestantisch geprägter Kirchengemeinden geführt“ (:157).

2.3.2.2 Pastorendienst im BFeG

Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich den Bund Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland (BFeG) und seine Führungsstruktur kurz beschreiben. Ich verweise auf

entsprechende Veröffentlichungen und gebe ausgewählte Impulse weiter, welche zum Verständnis der Führungsangst von Pastoren hilfreich sind. Als Kurzbeschreibung von FeG´s zitiere ich Arndt Schnepfer (2007:23), der Freie evangelische Gemeinden beschreibt als „Gemeinden von Glaubenden, die selbstständig und doch miteinander verbunden sind. Sie leiten Glaubende an, in Christus zu bleiben, auf das Wort Gottes zu hören und ihm zu gehorchen. Sie bezeugen Jesus Christus in Wort und Tat als den Herrn über alles. Sie rufen Menschen zum Glauben und gründen neue Gemeinden.“ Die Präambel der Bundesverfassung drückt es mit folgenden Worten aus: „Der Bund Freier evangelischer Gemeinden ist eine geistliche Lebens- und Dienstgemeinschaft selbstständiger Gemeinden. Verbindliche Grundlage für Glauben, Lehre und Leben in Gemeinde und Bund ist die Bibel, das Wort Gottes“ (Weyel 2013:333).

Die erste FeG in Deutschland wurde 1854 von sechs Männern in Elberfeld Barmen im heutigen Wuppertal gegründet (Schnepfer 2007:25; FeG Wuppertal-Barmen 2004:17). Die aktuell 471 Gemeinden (Kanwischer 2014:7) bilden geographisch gegliederte Bundeskreise, welche „der Förderung und Beratung einzelner Gemeinden und der Unterstützung des Bundes bei seinen Aufgaben“ dienen (Schnepfer 2007:48). Kreisräte werden von den jeweiligen Bundeskreisen berufen, die wiederum Kreisvorstände und Kreisvorsteher berufen (:48). Bis ins Jahr 2015 bildeten Abgeordnete der Bundeskreise zusammen mit Vertretern der Bundeswerke und Arbeitsgemeinschaften den sogenannten Bundesrat², welcher die laufende Arbeit der Bundeseinheitlich verantwortete (:48). Im Sinne eines Zweikammersystems wurde der Bundesrat vom Bundestag als Vertreterversammlung aller Gemeinden ergänzt. Damit Haupt- und Ehrenamtliche besser zusammenarbeiten können, und um zukunftsorientierte Gremiengrößen zu schaffen wurde auf dem Sonder-Bundestag im März 2015 mit einer neuen Verfassung unter anderem die Auflösung des Bundesrates zu Gunsten eines ständigen Ausschusses beschlossen (BFeG 2015). Der Bundestag bleibt oberstes FeG-Bundesorgan (:10; Schnepfer 2007:48). Die Kreise werden in fünf Regionen zusammengefasst. Vom Bundestag wird der Präses des BFeG für sechs

²In 2010 wurde von Bundesrat und Bundestag ein Strukturausschuss eingesetzt. Ziel war eine Bundeinheitlich zu entwickeln, in der ein gewachsener Bund auch noch mit ca. 650 Ortsgemeinden effektiv miteinander arbeiten und weiter wachsen kann (BFeG 2013a:117). Die neue Struktur wurde an dem Sonder-Bundestag am 21. März 2015 verabschiedet.

Jahre gewählt. Der Präses leitet die Bundesleitung und vertritt die Bundesgemeinschaft in der Öffentlichkeit (:49). Die neue Bundesstruktur stellt sich im Struktogramm wie nachfolgend dar:

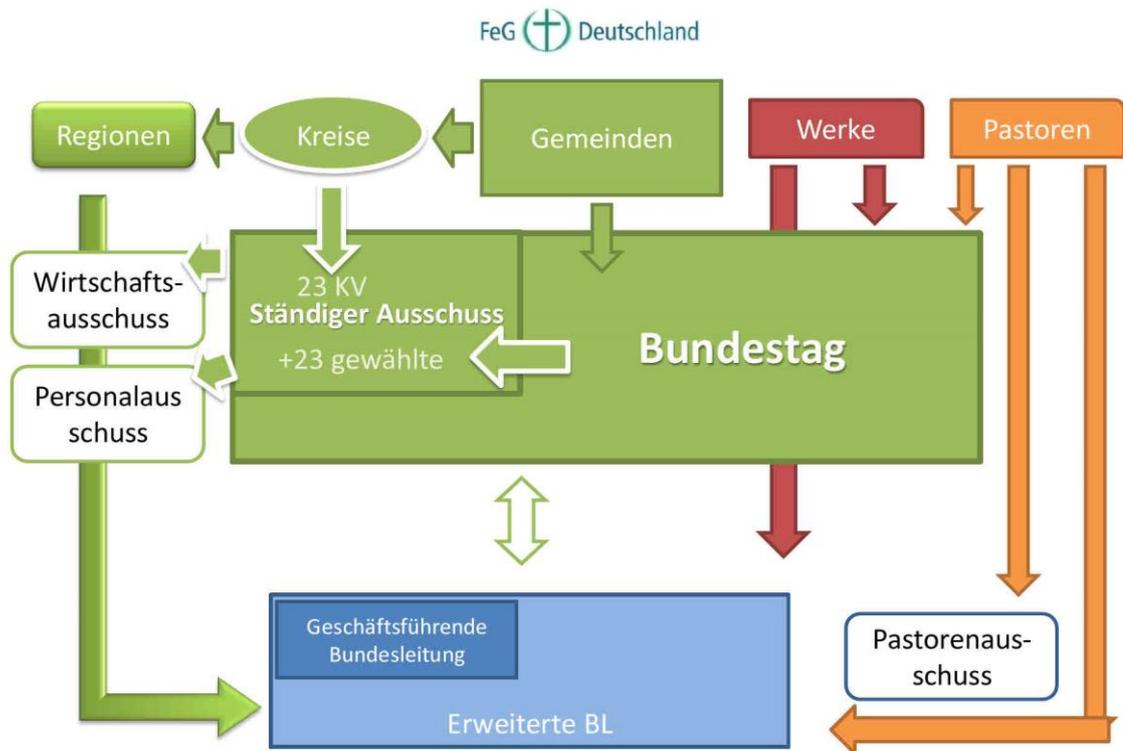


Abbildung 9: Die neue Bundesstruktur des BFeG; Darstellung des Strukturausschusses vom Febr. 2014

Nach dem so die Grobstruktur mit Bundesebene, Kreisebene und Gemeindeebene kurz dargestellt ist, möchte ich auf die Führung in FeG´s näher eingehen.

Die Muster-Gemeindeordnung des BFeG (2011:2) führt als Organe der Gemeinde die Gemeindeleitung sowie die Gemeindeversammlung an. Die Gemeindeleitung, welche auch als Ältestenkreis, Brüderrat, Gemeinderat oder ähnlich benannt sein kann, „besteht aus mehreren volljährigen Gemeindemitgliedern, die dazu von der Gemeindeversammlung in geheimer Wahl für die Dauer von vier Jahren berufen werden und wiederwählbar sind. Pastoren gehören für die Zeit ihres Dienstes in der Gemeinde zur Gemeindeleitung.“ Die Aufgaben der Gemeindeleitung sind: „die Gemeinde geistlich, seelsorgerlich und organisatorisch zu leiten. Das schließt auch ein, die Gemeinde gemeinsam nach außen und gegenüber dem Bund zu vertreten, die laufenden Geschäfte zu führen und das Dienstverhältnis des Pastors und weiterer hauptamtlicher Mitarbeiter zu regeln. Außerdem verantwortet sie die Ausgaben im Rahmen des

Finanzbudgets der Gemeinde.“ Die Gemeindeversammlung oder auch Gemeindemitgliederversammlung besteht aus „sämtlichen Mitgliedern der Gemeinde. Sie ist von der Gemeindeleitung mindestens jährlich zweimal mit Bekanntgabe der Tagesordnung einzuladen.“ Nach der Gemeindeordnung hat die Gemeindeversammlung über alle für das „Gemeindeleben wichtigen Angelegenheiten“ zu entscheiden (:3). Dazu gehören erklärtermaßen die „grundsätzliche Ausrichtung der Gemeindearbeit“, die Wahl und ggf. Abwahl der Gemeindeleitung, die Berufung eines Pastors (:3) sowie die Verabschiedung des Jahresetats und die Entlastung des Kassierers. Graphisch lässt sich das folgendermaßen darstellen:



Abbildung 10: Gemeindestrukturelement einer Muster-FeG

Geschichtlich fand die erste Anstellung eines Predigers am 23.2.1866 in Elberfeld statt, nachdem zuvor Diakone und Älteste eingesetzt worden waren. Seit den 1970er Jahren bürgerte sich in den Gemeinden des FeG-Bundes langsam eine Umbenennung des hauptamtlich tätigen Gemeindegirten vom „Prediger“ zum „Pastor“ ein (Weyel 2013:208). In der internen Besprechung der FeG-Predigerschaft am 3. April 1979 votierten die Anwesenden dafür, sich fortan öffentlich „Pastor“ und nicht mehr „Prediger“ zu nennen (Heiser 2012:96). Dies ging nicht ohne die Angst vor einer Überhöhung und einer möglichen Selbstüberschätzung der Pastoren einher (Weyel 2013:209). Die Stellung des Pastors wird überwiegend mit denen der Ältesten verglichen, vereinzelt jedoch auch mit den Aposteln als über den Ältesten stehend gesehen (:210.214). Im Jahr 1984 wurden im Bundestag „Leitlinien zur Praxis der Predigerberufung im Bund“ verabschiedet und 2002 in eine „Ordnung für die Berufung und Anstellung von Pastoren“ umbenannt (:211; Heiser 2012:101). Im Bundestag 2013 wurde diese durch neue Ordinationsregeln erweitert (Bundesleitung BFeG 2013:109-114).

Der Pastorendienst im BFeG findet in einem kongregationalistischen Hintergrund statt (Dziewas 2011:106). So führt Hartmut Weyel (2013:38) in seiner Geschichte des BFeG aus, wie sich die kontinentale Täuferbewegung mit ihrer Bundestheologie zur Förderaltheologie entwickelte und schließlich den Verband mit anderen Gemeinden suchte. Dabei war das Verhältnis von Orts- und Gesamtgemeinde bzw. Bund eine zunächst umkämpfte Frage. Einige FeG-Vertreter (Spincke 2008:187) vertraten mehr ein independentistisches Gemeindeverständnis, bei dem der ekklesiologische Schwerpunkt auf der Ortsgemeinde liegt und das Bild vom Leib Christi nur auf die Ortsgemeinde angewandt wird. Der Bund wird als nötige Gemeinschaft verstanden, aber nicht als Gemeinde. Dem setzten Hörster, Jung und Haubeck ein freikirchliches Gemeindeverständnis entgegen, in dem der ekklesiologische Schwerpunkt auf der Gesamtgemeinde als Volk Gottes und Leib Christi liegt (:188). Die Gesamtgemeinde wird dabei als vorrangig vor der Ortsgemeinde gesehen. So werden diese als selbständig, aber nicht unabhängig voneinander gesehen. Graphisch lassen sich die beiden Sichtweisen so ausdrücken:

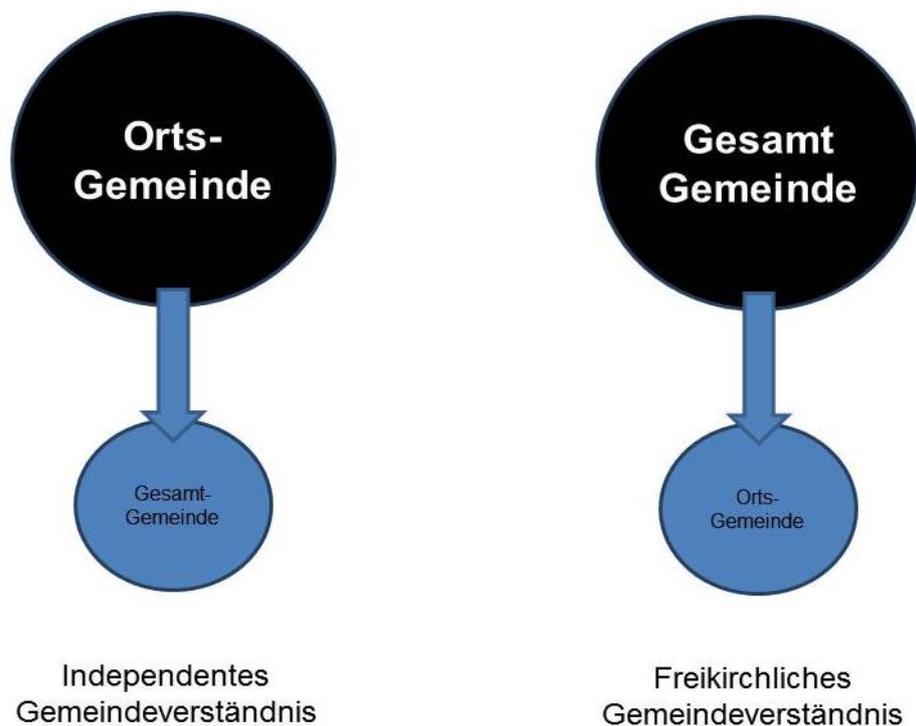


Abbildung 11: Unterschiedliche Gemeindeverständnisse
Darstellung nach Spincke 2008:188-189

Ein Kompromiss beider Richtungen wurde darin gefunden, dass der Bund als „geistliche Lebens- und Dienstgemeinschaft selbstständiger Gemeinden“ verstanden wird. Dies wird so erstmalig in der Verfassung von 1976 beschrieben (Spincke 2008:190). Sowohl die Ortsgemeinde wie auch die Gesamtgemeinde stellen also den Leib Christi dar und bilden im umfassenden Sinne Gemeinde (Haubeck 2011:10). Die Darstellung und die Ausübung des Gemeindelebens sind unterschiedlich, aber die Zuordnung ist nicht hierarchisch. Graphisch kann man diese Ergänzung so darstellen:

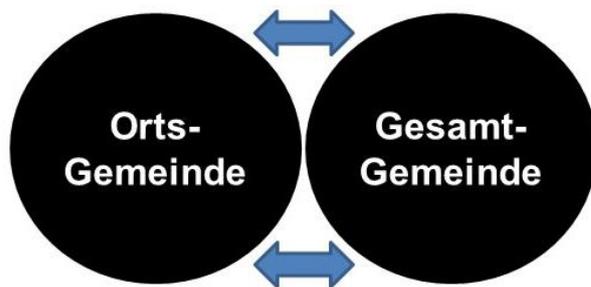


Abbildung 12: Verhältnis von Orts- und Gesamtgemeinde
Darstellung nach Spincke 2008:191

Die Frage, ob Frauen als Pastorinnen im BFeG möglich sind, warf erneut die Frage nach dem Verhältnis von Ortsgemeinde und Bund auf. Deshalb fordert Spincke:

Wir sind keine independenten Gemeinden, wo es einer Gemeinde egal sein kann, wie die andere handelt, weil sie nur für sich selbst verantwortlich wäre. Wir sind eine „Lebens- und Dienstgemeinschaft“ selbstständiger Ortsgemeinden.

Wir sind aber auch keine Kirche, in der eine Kirchenleitung oder Synode von oben nach unten eine kirchenpolitische Entscheidung durchdrücken kann. Wir müssen deshalb darum ringen, auch bei unterschiedlicher Erkenntnis in dieser Frage einen gemeinsamen Weg zu gehen. (Spincke 2008:204)

Die Pastorinnen-Frage zeigte aber auch die Notwendigkeit, das Dienst- und Rollenverständnis des Pastors weiter auszuleuchten und zu konkretisieren (Iff 2008:151). So wurden die Vorträge der theologischen Woche des BFeG in Ewersbach im Jahr 2008 ganz dem Thema „Pastorinnen“ gewidmet³. In 2009 wurde von den Vertrauenspastoren

³Der Gastredner Volker Gäckle (2008:39-40) vom Theologischen Seminar der Liebenzeller Mission nannte in seinen Vorträgen das Ergebnis, dass Frauen wohl predigen dürften, aber nicht die pastorale Hauptverantwortung übernehmen sollten. Dem stellte Wilfried Haubeck (2008b:71), damaliger Rektor des

der Bundespastorenschaft ein Papier „Hilfen zur Rollenklärung von Pastor und Ältestenkreis in der Gemeinde“ erstellt. Der Anlass war die Feststellung, dass das „Pastorenbild“ im Bund Freier evangelischer Gemeinden „rascher als früher im Wandel begriffen sei“ (Heiser 2012:103).

Peter Strauch (1997:62-72) betont in seinem Standardwerk „Typisch FeG“, dass die Leitung in FeG's durch ein Team von Ältesten geschieht. Es wird in dem Kapitel ausführlich über die Möglichkeit gesprochen, dass auch Frauen Älteste sein können. Ein Hinweis auf die besondere Rolle der Pastoren fehlt aber ganz und gar, wie auch in der überarbeiteten Neuauflage, die zusammen mit Ansgar Hörsting veröffentlicht wurde. Erklären lässt sich das damit, dass Pastoren als vollzeitliche Älteste verstanden werden. Trotzdem könnte ein entsprechender Hinweis helfen, die Wirklichkeit in FeG's besser darzustellen. Der Hinweis auf das Leitungsteam der Ältesten bleibt dabei sehr allgemein. Nach Heinrichs (2008a:7) hat inzwischen neben der Wirtschaft auch die Gemeindegemeinschaft die Bedeutung des Teams wieder neu entdeckt. Und mit der Wiederentdeckung des Teams, beginnt auch die Frage nach einer gabenmäßigen Ergänzung Gewicht zu bekommen. So ist sehr zu begrüßen, dass die FeG-Bundessekretäre Kanwischer und Spincke (2010:35) betonen, dass junge Theologiestudenten zur Leitungsverantwortung herausgefordert werden müssen und die Ausbildung an der FeG-Hochschule in Ewersbach sich seit der neuen Studienordnung von 2011 auch an der Vermittlung von kybernetischer Kompetenz orientiert (Iff 2012:149).

Ein weiteres wichtiges Thema zur Führung im BFeG ist das Thema Macht. Auch im gemeindlichen Kontext gibt es die Erfahrung von Machtmissbrauch durch sogenannte Machtmenschen, die nicht mehr hinterfragt werden dürfen (Kessler & Kessler 2004:15). Martina und Volker Kessler (:16-22) zeigen die Problematik unter anderem an Diotrefes aus 3. Johannes 9.10 auf, betonen aber auch, dass nicht jeder, der gelegentlich seine Macht missbraucht, ein Machtmensch sei (:9). So wichtig es ist das Problem des Machtmissbrauchs wahrzunehmen, so wichtig ist es auch aufgrund dessen nicht generell

Theologischen Seminars des BFeG entgegen, dass er vom Neuen Testament her keinen triftigen Grund sehe, dass eine Frau nicht Pastorin sein könne. Vielmehr sollten Frauen und Männer entsprechend ihren Gaben in der Gemeinde mitarbeiten. Heinrichs (2008b:123-124) betont entsprechend, dass man bei Frauen und Männern nach den für den Dienst notwendigen Gaben fragen müsse und entsprechend die veränderten Rollenverständnisse betrachtet werden müssten.

Machtgebrauch abzulehnen (:10-11). Baum (2005:60) berichtet, dass man in FeG's kraft Amtes kaum etwas durchsetzen könne und der Pastor fast immer überzeugen und um Zustimmung werben müsse. Karl Knöppel (1995:70) führt die deutsche Erfahrung mit Machtmissbrauch durch Diktatoren für angespannte Beziehungen von Gemeinde und Gemeindeleitung in FeG's an. Weyel (2013:208-209) führt aus, dass im BFeG der Pastorendienst von Anfang an als Dienstamt ohne Hierarchie verstanden wurde, bei dem der Pastor gewissermaßen eine Leitungsfunktion ohne Leitungsamt ausführen soll:

Denn das unbedingte Festhalten am Priestertum aller Glaubenden schien mit der Installation von Ämtern nicht vereinbar zu sein oder zumindest in Spannung zu stehen. Daher blieb sie [die FeG-Muttergemeinde Elberfeld-Barmen] konstant beim Verständnis des Amtes als „Dienstverrichtung“ bzw. „Dienstamt“, das weder einen besonderen geistlichen Stand noch eine Hierarchie konstituiere. In Artikel 6 der Verfassung von 1854 hatte sie allerdings auch betont, dass die Bibel innerhalb der „Ältesten, die im Neuen Testament auch Bischöfe oder Aufseher, Hirten und Lehrer genannt werden“, solche unterscheide, "die vorzugsweise in Wort und Lehre arbeiten." Das Amt des Predigers und Lehrers sah sie daher funktional bestimmt, aber gleichzeitig unverändert eingeordnet in das Amt der Ältesten und nur von dort her zu begründen. (Weyel 2013: 208–209)

So gibt es also Leiter, die Angst haben Macht auszuüben und auch Gemeinden, die ihren Leitern keine Macht zugestehen. Die Folge ist ein verschämter Umgang mit Macht verbunden mit einer gewissen theologischen Scheinheiligkeit. Denn wenn nach Baum (2005:60-62) die nötige persönliche Autorität des Leiters auf seiner Sach- und Sozialkompetenz beruht und mit Disziplin, Charisma und einer vollmächtigen Verkündigung es zu der für Leitungsaufgaben nötigen Autorität kommen kann (:68), dann wird an der Machtfrage das Konstrukt „Dienstamt ohne Hierarchie“ oder mit meinen Worten „ein Leitungsdienst ohne Leitungsamt“ ad absurdum geführt. Auch der Hinweis auf Vollmacht statt Macht (:69-72) weicht der Problematik nur aus, worauf Kessler (2012:35) hinweist. Anstatt verschämt mit Macht umzugehen, sollten wir Macht als sozialen Prozess in den Blick nehmen (Kessler 2012:39; Hentze 2005:346). Auch wenn die Amtsautorität eines Pastors im BFeG relativ schwach ausgeprägt ist (Baum 2005:59-60), so bauen noch sechs weitere Machtbasen seine Machtstellung auf (Kessler 2012:41): Das sind bei der Sanktionsmacht die Macht durch Bestrafung oder Belohnung. Die Macht durch Informationen gliedert sich in eine allgemeine Informationskontrolle und in eine Expertenmacht auf. Und schließlich findet die Macht durch Identifikation ihren Ausdruck in Beziehungs- und Charisma-Macht. Das heißt, Menschen folgen einem Mächtigen, weil sie ihm vertrauen oder weil sie durch seine Ausstrahlung gewonnen wurden.

Für Dünnebeil (2004:14-15) ist Pastor ein schöner Beruf, der an Vielseitigkeit und Kreativität kaum zu überbieten ist. Der Pastorendienst im BFeG wird dabei als besondere Berufung verstanden. So schreibt Ballon (2002:79): „Wenn ich als Pastor im Bund Freier evangelischer Gemeinden an meine Berufung denke, dann sehe ich mich in einer letzten Verantwortung vor Gott selbst. Gott hat mich in seinen Dienst berufen.“ Allerdings stellt Dünnebeil (2004:15) fest, dass es einem Pastor manchmal schwer fällt zu definieren, worin seine „Berufung zum vollzeitlichen Dienst“ letztlich besteht.“ Das hat natürlich Folgen für seinen Dienst und kann Irritationen in der Gemeinde entstehen lassen (:16). Klar ist, dass „der Pastor in unserem heutigen Verständnis so im Neuen Testament nicht vorkommt“ (Haubeck 2002:21). Vielmehr wird der Pastor meist als vollzeitlicher Ältester verstanden (:22; Weyel 2013:214; Iff 2008:175). Einige wenige leiten ihn nach Weyel (2013:210) vom apostolischen Dienst ab, um damit eine „herausgehobene Stellung“ zu begründen. Obwohl der Pastor also normalerweise als vollzeitlicher Ältester verstanden wird, werden an seine Berufung aber „ganz andere Maßstäbe“ angelegt, als bei der Berufung der sonstigen Ältesten. So muss der Pastor eine theologische Ausbildung haben und bereit sein, seine ganze Existenz mit der Berufung zu verbinden (Haubeck 2002:22; Baum 2005:59). Damit hat die Berufung zum Pastor „viel weiter reichende Konsequenzen als die Berufung zum Ältesten“ (:59). Biblisch wird der vollzeitliche Pastor mit 1.Timotheus 5,17 und dem „zweifacher Ehre wert halten“ begründet (:59; Haubeck 2002:21-22; vgl. auch Böhlemann & Herbst 2011:57) und im Rahmen des allgemeinen Priestertums verstanden (Weyel 2013:213). Voß (2005:38) betont dazu, dass allgemeines Priestertum und Leitung sich nicht konkurrierend gegenüberstehen, sondern im wechselseitigem Miteinander und Ineinander. Demandt (2012:46-47) ergänzt die Beschreibung damit, dass die Ämter rein funktional verstanden werden, in dem sie „Menschen berufungs-, gaben- und ausbildungsorientiert von der Gesamtgemeinde für eine begrenzte Zeit anvertraut“ werden und damit auch klare Leitungsstrukturen möglich sind. In der Praxis bedeutet dies nach Iff (2008:173-174), dass die Autorität des Pastors in der Gemeinde in seiner Botschaft liegt und ihm eine „inhärente Amtsvollmacht“ nur zugesprochen werden kann im „Blick auf das, was er zu sagen hat“.

Im Blick auf das Berufungsverständnis des Pastors führt Dünnebeil (2004:28) weiter aus, dass es bei den Berufungstexten des Neuen Testaments nicht nur um die Berufung in ein neues Leben hinein geht, sondern auch um die Berufung zum Dienst. Diese Berufung kann direkt durch Gott oder Menschen erfolgen, denen Gott dies durch gewisse Umstände klar macht (:30). Aus dem Beispiel des Armenpflegers Philippus aus

Apostelgeschichte Kapitel 6 bis 8, der schließlich als Evangelist unterwegs ist, folgert Dünnebeil (:31), dass Gottesberufungen sich verändern können und auch nicht jeder lebenslang zum Gemeindeältesten oder zum vollzeitlichen Pastor berufen sein muss. Schließlich beschreibt er einen wünschenswerten sensiblen Umgang von Pastor und Gemeinde: „Die Gemeinde gewährt dem von ihr berufenen und gesegneten Pastor große Freiheiten in der Ausübung seiner Berufung. Und der Pastor nimmt seinerseits seinen Dienst in sorgfältiger Verantwortung vor der ihn anstellenden Gemeinde und dem Bund wahr. So werden Berufung und Anstellung immer wieder von dem geheiligt und auf den ausgerichtet bleiben, der uns alle in seinen Dienst genommen hat“ (:38). Auch Spincke (2007:40) betont, dass Berufung nicht nur eine Sache zwischen dem einzelnen Christen und Gott ist, sondern dass auch die Gemeinde dazugehört. Er stellt dies folgenderweise graphisch dar:

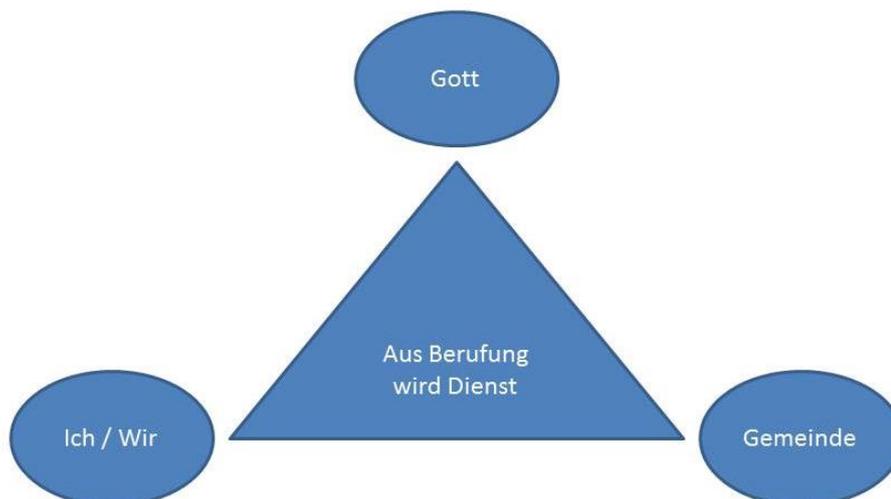


Abbildung 13: Die drei Seiten einer Berufung
Darstellung nach Spincke 2007:42

Spincke beschreibt insgesamt acht biblische Aspekte der Berufung und beginnt mit dem gebietenden Ruf Gottes (:43). Er betont, dass Berufung ein Akt der Liebe Gottes ist (:44). Aus der Berufung zu leben, bedeutet deshalb als erstes mit Gott und für Gott zu leben (:45). Auf die selbst gestellte Frage: „Was ist bei der Berufung Gottes wichtiger: Die Berufung zu einem Leben mit Gott oder der Dienst für ihn?“ antwortet er beschreibend: „Sowohl die Erfahrung vieler Christen als auch die biblischen Geschichten zeigen, dass beides eng zusammengehört. [...] Die Berufung in die Beziehung zu Gott und die Berufung in eine konkrete Dienstaufgabe sollen einander ergänzen“ (:45). Er sieht die Problematik, dass, wenn die Dienstaufgaben zu sehr im Vordergrund stehen und der Glaube hohl wird, der Dienst auch kraft- und wirkungslos wird. Wenn dagegen die

Berufung in die Beziehung einseitig im Vordergrund steht, besteht die Gefahr, dass der Glaube sich nur mit sich selbst beschäftigt und die von Gott geliebte Welt vergisst (:46). Auch Spincke betont, dass Berufung nicht automatisch eine lebenslange Aufgabe bedeuten muss und führt Mose, Jesus oder den Apostel Paulus als Beispiele für flexible Lebensführungen an (:49). Gleichzeitig betont er, dass die Berufung Gottes unser Leben in heilsamer Weise festlege und dies dem Einzelnen angesichts vieler Möglichkeiten bei seinen Entscheidungen helfe (:50-51). Die Zusage Gottes, treu seinen Berufenen beizustehen, befreit von der Sorge etwas darstellen und leisten zu müssen (:54).

Haubeck (2012a:30) weist mit Blick auf das Verständnis von Amt und Dienst darauf hin, dass der Begriff des „Amts“ im Neuen Testament so nicht vorkommt, sondern dass das Neue Testament stattdessen von Dienst spricht. Alle Aufgaben in der Gemeinde und nicht nur die der leitenden Funktionen sollen sich so am Dienst von Jesus orientieren. Trotzdem werde auch im Rahmen des BFeG von einem Amt gesprochen, wenn „eine für den Bestand und Aufbau der Gemeinde nötige Funktion durch einen festen Personenkreis mit einer gewissen Beständigkeit ausgeübt wird, also eine personale Kontinuität gegeben ist“ (:31). Haubeck (:31) weist dabei ausdrücklich darauf hin, dass es dabei aber nicht um Ansehen oder Macht gehen soll oder sich gar eine Amtsautorität daraus ableiten ließe. Vielmehr soll das Amt in einen Dienst nach dem Vorbild Jesus führen. Da der Begriff „Dienstamt“ beide Aspekte verbinde, finde er eine „gewisse Berechtigung.“ Grafisch lässt sich eine dienende Leiterschaft mit einer Pyramide vergleichen, die auf den Kopf gestellt wird (Jennings & Stahl-Wert 2004:38; Kessler 2012:14):

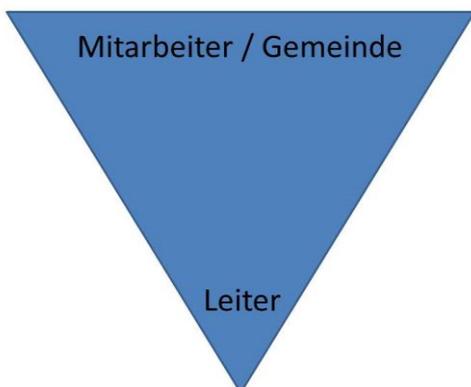


Abbildung 14: Wahrnehmung von dienender Leiterschaft
Darstellung nach Kessler 2012:14

Voß (2005:41) betont, dass Gemeindeleitung keine Verwaltung und keine Unternehmensführung ist, sondern die befreiende Macht und Präsenz Christi zur Geltung

bringen will. Natürlich gehöre auch technisch-administrative Planung und Organisation dazu, aber geistliche Leitung erschöpfe sich nicht darin und suche immer das breite Wirken des Geistes sowie die Einheit des Leibes zu bewahren und zu stärken (:43). Jesus Christus bleibe so der eigentliche Leiter seiner Gemeinde, dessen Vorstellung sich in der Gemeinde durchsetzen soll (Schulze 2002:99). Leiten bedeutet dabei „gestalten statt verwalten“ und aus der inneren Haltung heraus Macht durch Demut einzuschränken, weil die letzte Instanz immer Gott selbst ist (Lehnert 2005:77). Dabei soll jeder, der für die Gemeinde Verantwortung trägt, „seine Aufgabe als Dienst, als dienendes Dasein für die Menschen“ verstehen (Haubeck 2002:10).

Bei den Veröffentlichungen des BFeG wird deutlich, dass Pastoren ganz unbestritten als Führungspersönlichkeiten im BFeG angesehen werden (Haubeck 2002:10). Sie führen aufgrund ihrer theologischen Ausbildung als Experten und meist als (einziger) hauptberuflich Angestellter ihrer Ortsgemeinde. Als die am stärksten wahrgenommene Leitungsaufgabe wird die Führung durch ihre Verkündigung in den Gottesdiensten gesehen (:22–24) (Reimer 2004:9). Im Blick auf das Selbstverständnis des (FeG-) Pastors nennt Bundessekretär Bernd Kanwischer (2002:83) das Bild des Hirten als „das umfassendste und deutlichste biblische Motiv“. Markus Iff (2008:161-162) erweitert dies auf die drei Rollen des Verkündigers, des Hirten und des Leiters als grundlegend für den Dienst und Selbstverständnis des Pastors in einer FeG (vgl. auch Logan & George 1987:9). Gerade die Rolle des Pastors als Leiter hat nach Iff (2008:150) dazu geführt, neu über das Pastorenverständnis nachzudenken, wie sich dies unter den im Titel „Zwischen Hirtendienst und Management“ zusammengestellten Vorträgen zur theologischen Woche 2005 zeige. Hierbei sind Offenheit für Gottes Handeln und Gebet ebenso notwendig, wie kybernetische Planung und spirituelles Gemeindemanagement (Iff 2008:164-165). Pastoren führen deshalb, außer durch die Predigt, oft als Teamleiter die Gemeindeleitung, stehen der Gemeindeversammlung vor und setzen durch ihre Mitarbeit in Kreis und Bund Akzente. Dies schafft nach Markus Iff⁴ aber auch Konflikte:

⁴Seit Juni 2011 läuft an der FeG eigenen Theologischen Hochschule Ewersbach ein Forschungsprojekt „Pastorenverständnis“ das von den Dozenten Christian Bouillon, Andreas Heiser und Markus Iff geleitet

So zeigt die soziologische Dimension beispielsweise eine Reihe von Konfliktkonstellationen zwischen Bundesgemeinschaft, Ortsgemeinde und Pastor auf, die mit vorhandenen und sich verändernden Erwartungsstrukturen zu tun haben. Die psychologische Dimension hingegen ist geprägt von einer erstaunlichen Fülle und Bandbreite von ambivalenten Gefühlen in dem Beziehungsdreieck zwischen Pastor, Ortsgemeinde und Bund. So fühlt sich beispielsweise ein Pastor von seiner Gemeinde als Anstellungsträger abhängig, soll diese aber zugleich leiten und Vorbild sein. Und eine Gemeinde fühlt sich gegenüber dem Pastor als Arbeitgeber und doch auch von diesem bevormundet (Iff 2008:153–154).

Wolfgang Dünnebeil (2002:27–28), früherer Bundessekretär des BFeG, sieht den Pastor in der Spannung von Berufsverständnis und Angestelltenverhältnis. Peter Strauch (2002:39–41), früherer Präses des BFeG schreibt davon, wie geistliche Leitungsverantwortung Pastoren einsam machen kann. Anvertraute Menschen im Auftrag Gottes ermahnen zu müssen und dabei Gefahr zu laufen, es sich mit ihnen zu verderben, hat Anteil daran.

Der Dienst der Pastoren unterliegt nach Heiser (2012:103-105) einen Wandel vom „Prediger zum Hirten“, vom „Seelsorger zum Therapeuten“ und vom „Leiter zum Coach und Gemeindemanager.“ Er erwähnt eine allgemeine „Professionalisierung“ in Gottesdienstgestaltung, Mitarbeiterführung und beim Umgang mit den Medien, welche dazu geführt habe, dass viele Pastoren zusätzliche Kompetenzen erworben hätten. Im Gegenzug mache der Pastor weniger Hausbesuche und halte weniger Stunden. Der Umgang des Pastors mit der Gemeinde würde immer informeller und ein immer stärker wachsendes Miteinander stehe immer mehr gegen die Dienstaufsicht der Ältesten über den Pastor. Auch nach Schröder (2005:5) offenbart sich ein enormes Konfliktpotential für den Dienst und das Rollenverständnis von Pastoren. Dazu wird vom früheren Präsidenten des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden Großmann (2005:45–46) im Vortrag vor FeG-Pastoren festgestellt, dass die Erwartungen an Pastoren so umfassend geworden sind, dass „man sich fragen muss, ob ein normaler Mensch dieser Aufgabe überhaupt noch gerecht werden kann“. Entsprechend zitiert Dünnebeil (2004:7) einen Pastor mit den Worten: „Die vielen Erwartungen, denen ich einfach nicht nachkommen kann und die

wird. Die genaue Themenstellung heißt: Erforschung der Entwicklung und Analyse des Bezugsrahmens eines freikirchlichen Pastorenverständnisses in ökumenischer Perspektive. Im Juni 2015 soll das Forschungsprojekt zum Abschluss kommen.

mit meiner Berufungs- und Berufsvorstellung nicht übereinstimmen, haben mich fertig gemacht.“ Bildlich gesprochen jage die Herde geradezu den Hirten (Dünnebeil 2004:7-9). Haubeck (2005:7) stellt fest, dass aufgrund von Überforderung vermehrt Pastoren aus dem Dienst ausscheiden. Für Reimer (2004:156) braucht der Pastor selbst auf seinem Stammgebiet der Verkündigung, aufgrund begrenzter Gaben, die Ergänzung durch ein Team und die „Idee des Super-Verkündigers in Gestalt des Gemeindepastors“ müsse aufgegeben werden, wenn die Gemeinde eine Zukunft haben solle.

Kanwischer und Spincke (2010:29-30) beschreiben folgende sieben Entwicklungen, die höhere Erwartungen an Pastoren stellen:

- a) Stärkere Betonung von meist zeitgenössischer Musik im Gottesdienst (Anbetungszeiten)
- b) Einsatz moderner Kommunikationstechnik in Gottesdienst (Beamer) und Gemeindeleben (Internet)
- c) Ausbau spezieller Seminarangebote für unterschiedliche Lebens- und Glaubenssituationen (Glaubensgrundkurse, Seminare für Mitgliedschaft, Eheseminare etc.)
- d) Entwicklung von Jugend- und Gästegottesdiensten
- e) Einführung von Hauskreisen
- f) Erlebnispädagogische Ansätze in der Kinderarbeit (Promiseland, Pfadfinderarbeit)
- g) Spezielle Seelsorgeangebote, z.B. in Selbsthilfegruppen. (Kanwischer & Spincke 2010:29–30)

Nach Bärwaldt (2005:10-11) beklagen Pastoren, dass sie eigentlich nur funktionieren sollen und niemand nach ihnen als Person fragt. So bemerkt Bärwaldt (:10) denn auch, dass sich erfolgreicher Hirtendienst nicht an der Größe der Herde zeige, sondern „daran, dass unsere Existenz, unser ganzes Sein, unser Wesen, unsere Handlungen Jesus atmen und ihn widerspiegeln“. Trotzdem komme es aber nicht selten vor, dass sich Pastoren den vielfältigen Erwartungen nicht gewachsen fühlen. Manch einer hat nach Schröder (2005:5) die persönlichen Konsequenzen gezogen und seine Aufgabe vorzeitig beendet. Espey (2005:10-11) beschreibt es als dringend notwendig, dass sich geistliche Leiter von den zahlreichen Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Gemeinde innerlich genug distanzieren können, damit Sicherheit und innere Gelassenheit den Dienst prägen, statt Überforderung und negatives Lebensgefühl. Auch Lehnert (2005:82) betont im Vortrag vor FeG-Pastoren, dass Leiter eine „gewisse innere emotionale Freiheit“

brauchen, um unabhängig von Zustimmung oder Ablehnung der Anvertrauten Entscheidungen treffen zu können.

Obwohl über das Problem Überforderung also Einheit besteht, besteht diese nicht in einer einfachen gabenorientierten Lösung. Denn Haubeck (2012a:65-66) findet es nicht als angemessen, die in Epheser 4,11 genannten „Ämter“ in unsere Zeit zu übertragen, da das Amt des Pastors verschiedene Aspekte verbinde. Iff (2012:151) hält dazu fest: „Dabei stehen beispielsweise die Freien evangelischen Gemeinden in Bezug auf das Amtsverständnis vor der Frage, wie sie bei ihrem dezidierten Rückbezug auf das Neue Testament damit umgehen, dass der Kanon keine Homogenität, sondern eine bleibende und situativ variable Pluralität kirchlicher Leitungsstrukturen begründet“. Schon Grafe (Iff 2012:157) betonte, dass Gaben und Ämter zusammengehören. Es bleibt festzuhalten, dass wir strukturelle Formen finden müssen, wie wir dies im Gemeindealltag besser umsetzen können.

Angesicht des aktuell wenig erfreulichen Gesamtbefundes zum Pastorendienst verwundert es leider nicht, dass junge Menschen, die über einen Pastorendienst in FeG's nachdenken den Satz gesagt bekommen: „Tu Dir das nicht an!“ Bundessekretär Matthias Knöppel berichtet davon im Berichtsheft des BFeG (2014:20) und hinterfragt die dahinterstehe Einstellung zum Pastorendienst. Diese sollte meiner Ansicht wirklich hinterfragt werden, aber nicht nur bei entsprechenden Warnern.

2.3.3 Auswertung für die Arbeit: Angstauslöser

Da Organisationen Angstauslöser sein können (Harding 2012:139) und auch als Verstärker der Angst fungieren können (:158), ist ein Blick auf Struktur und Organisation des BFeG für diese Arbeit sehr wichtig. Hinzu kommt, dass nach Bröckermann (1989:302) „Führungsstrukturen und menschliches Verhalten in einer engen Wechselbeziehung stehen und nicht isoliert, sondern nur gemeinsam verändert werden können.“ Dieses Literatur-Unterkapitel versucht entsprechende strukturbedingte und individuell bedingte Antworten auf die Frage nach Erklärungen für die Führungsängste von Pastoren zu geben.

2.3.3.1 Systembedingte Angstauslöser

Alle systembedingten Gegebenheiten, die Ängste bei Pastoren auslösen, haben etwas mit der gegebenen Struktur zu tun. In seiner Geschichte hat sich der BFeG auf der einen Seite von der Landeskirche und ihrem Amtsverständnis abgegrenzt (Weyel 2013:208-209) und auf der anderen Seite vom Darbyismus (:214; Demandt 2012:47). Um einen vollzeitlichen Pastorendienst in neuer Prägung gehen zu können, wurde das Pastorentum als Dienstamt ohne Hierarchie verstanden, welches eine Leitungsfunktion ohne Leitungsamt ausübt (Weyel 2013:208-209; vgl. Iff 2008:168). Diese Konstruktion führt zu vier folgenden systembedingten Gegebenheiten, die unter Pastoren als Angstauslöser fungieren können: Ein verschämter Umgang mit Macht, unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen, mangelhafte Gabenorientierung sowie eine Struktur für alle. In der Auswertung werde ich nach diesen vier systembedingten Angstauslösern fragen, welche ich nachstehend kurz beschreibe.



Abbildung 15: Systembedingte Gegebenheiten, die Ängste auslösen.

Ein verschämter Umgang mit Macht

Mit der oben beschriebenen Struktur versuchten die Väter des BFeG dem Grundsatz des allgemeinen Priestertums gerecht zu werden und die Machtproblematik in Gemeinden zu entschärfen, indem sie eine Teilung in Klerus und Laien ausschlossen (Iff 2008:153). Per Definition wurde so eine vertikale Machtbeziehung von Pastoren verboten, ohne zu realisieren, dass Macht damit aus dem Bewussten verdrängt und die noch vorhandenen horizontalen und diagonalen Machtbeziehungen umso mehr belastet werden (Panse & Stegmann 2004:130-135; Kiechle 2005:7). Zu der Formulierung eines „verschämten Umgangs mit Macht“ kam ich aufgrund eines Beitrags von Erhard Baum (2005:59), der schrieb: „Der keusche Umgang mit der Amtsautorität ist der, dass man sie behandelt wie Unterwäsche: Man braucht sie, aber man zeigt sie nicht.“ Wie oben in 2.3.2 ausgeführt, soll ein Pastor in Gemeindeleitung, Gemeindeversammlung sowie in Kreis und Bund Führungsaufgaben ausüben und damit genau die Personengruppen leiten, vor denen er sich auch verantworten muss. Dieses Führungsdilemma führt zu einem verschämten Umgang mit Macht. Denn wie kann man etwas ausüben, das man eigentlich gar nicht haben darf?

Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen

Durch die dargestellte Struktur-Problematik sind auch die Verantwortungs- und Rechenschaftsformen unklar geblieben. Als Angestellte sind die Pastoren in einer gewissen Abhängigkeit zu den Ältesten. Aufgrund der vielfachen Machtbasen des Pastors sind aber auch die Ältesten in gewissem Sinn oft von dem Pastor abhängig. Aufgrund von diesem Hintergrund können Älteste und Pastoren schwer die gegenseitig geforderte Verantwortung und Rechenschaft leben. Statt voreinander Verantwortung und Rechenschaft zu geben, kann es leicht zu einem gewissen Machtvakuum kommen, ebenso wie zu verborgenem Machtgerangel oder offenem Machtkampf. So führt Dünnebeil aus:

Ein Grund für Spannungen ist nicht selten eine Rivalität zwischen dem Pastor und einer dominierenden Leitungspersönlichkeit im Gemeindevorstand. Das Gerangel um Macht und Einfluss wird in manchen Konfliktsituationen bewusst verborgen gehalten. Wer wollte schon offen zugeben, dass man auf den anderen neidisch ist, wenn er in immer stärkerem Maße die Sympathie der Gemeinde erfährt und man selbst eher den Eindruck hat, immer mehr am Rande zu stehen und nicht mehr so gefragt zu sein wie noch vor wenigen Jahren. [...] Mangelnde Absprachen, eigenmächtiges und selbstherrliches Vorgehen des Pastors oder der

Gemeindeleitung und ungeklärte Kompetenzen der einen wie der anderen Seite führen ebenfalls zu Schwierigkeiten. (Dünnebeil 2004:56–57)

Panse und Stegmann (2004:126–128) weisen darauf hin, dass die Abhängigkeiten sowie die Verantwortung thematisiert werden müssen. Dies gilt auch im BFeG, wie FeG Pastor Hans Ulrich Betz (2008a:16) vor Pastoren und leitenden Mitarbeitern betonte. Aufgrund des verschämten Umgangs mit Macht werden auch die Abhängigkeiten nicht genug thematisiert und es werden sehr oft keine transparenten Rechenschaftsformen in den Gemeinden aufgebaut. Dies kann systembedingt Ängste auslösen.

Mangelhafte Gabenorientierung

Nach Weyel (2013:210-211) besteht die Angst vor einer schleichenden hierarchischen Positionierung des Pastors und vor der Entwicklung des BFeG zu einer Amtskirche (:212) immer noch. Auffallend ist auch die abwehrende Reaktion Haubecks (2012a:65-66) auf Anfragen zu einem größeren gabenorientiertem Einsatzes entsprechend des fünffältigen Dienstes. Danach dürfen im Pastorendienst zwar verschiedene Gaben zum Ausdruck kommen, jedoch nicht verschiedene (neue) Ämter geschaffen werden. Die Gemeindestruktur mit Ältesten und Pastoren gilt als verbindlicher Maßstab für alle Gemeinden. Praktisch führt dies in den Gemeinden dazu, dass die Pastoren eben alle Gaben haben sollen und entsprechend in ihrer Dienstausbübung an Grenzen stoßen. Stanley (2007:19) fordert Leiter dagegen auf, nur das zu tun, was ihren Gaben entspricht. Die Forderung von Kanwischer und Spincke (2010:35), dass bei jungen Menschen außer akademischen Wissen auch eine Förderung der Leitungsbegabung im Blick sein müsse, greift nicht weit genug. Die allgemein festgestellte Überforderung der Pastoren (siehe 2.3.2) offenbart eine mangelhafte Gabenorientierung im BFeG, welche systembedingt Ängste auslösen kann.

Eine Struktur für alle

Eng mit den vorigen Punkten verbunden soll nun die Leitungsstruktur noch etwas mehr in den Blickpunkt gerückt werden. Obwohl das Verhältnis von Gaben und Ämtern, wie oben in 2.3.2 ausgeführt, im Neuen Testament betont, aber nicht eindeutig ausgeführt ist, finden die Gaben in der Struktur gar keinen Ausdruck. Außerdem findet die eine legitime Struktur Anwendung auf alle Gemeinden jeglicher Größe. Jagelman (2002:24) weist

darauf hin, dass in Wirtschaft und Management seit langem bekannt ist, dass sich die Rolle des Geschäftsführers oder Vorstandes umso mehr verändert, je mehr das Unternehmen wächst. Nach seinen Beobachtungen verhält es sich im Bereich der Gemeinde nicht anders. Das folgende Diagramm zeigt die Richtung der notwendigen Veränderung:

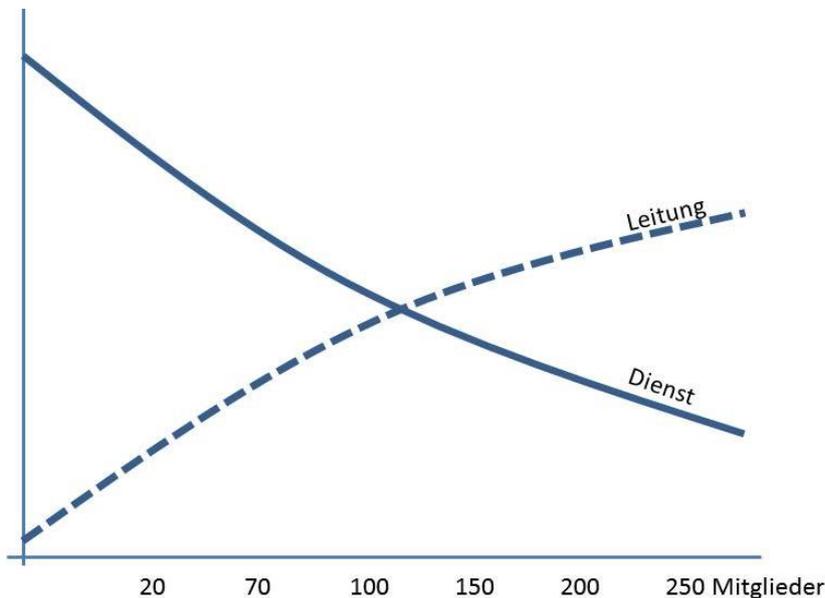


Abbildung 16: Verhältnis von Dienst und Leitung bei einer wachsenden Gemeinde; Darstellung nach Jagelman 2002:24

McIntosh (2013:17-21; 147-149) zeigt auf, dass auf die unterschiedlichen Gemeindegrößen bei der Leitung zu wenig Beachtung gelegt wird. Denn je mehr die Gemeinde wächst, desto mehr muss der Pastor als Leiter Dienste abgeben, um seinen Leitungsaufgaben gerecht werden zu können (Logan & George 1987:10). Wenn eine Gemeinde klein ist oder neu gegründet wurde oder auch bei einem neu gestarteten Projekt in einer größeren Gemeinde, dann ist die Rolle des Pastor jeweils primär von dem unmittelbaren Dienst bestimmt. Der Pastor ist dann mehr Arbeiter als Leiter. Sobald aber Mitarbeiter mit Leitungsgaben erkannt und eingesetzt sind, muss der Pastor mehr und mehr die Leitungsrolle übernehmen. Wenn er das nicht tut, kann die Gemeinde oder das Projekt nur bis zu dem Grad wachsen, den die Dienstbegabung des Pastors zulässt. Im Diagramm zeigt der Kreuzungspunkt den Punkt an, von dem an Leitungsaufgaben für den Pastor erste Priorität sein müssen (:24). Der Pastor wird immer noch predigen und für Dienstaufgaben zur Verfügung stehen. Seine Aufgabenschwerpunkte werden aber mehr und mehr von seinen Begabungen abhängig sein (:25). Maxwell (2007:16) weist darauf hin, dass die Effektivität desto größer wird, je ausgeprägter die Führungsfähigkeit der Leiter ist. So verwundert es auch nicht, dass Pastor Torsten Pfrommer in seinem

Vorwort bei McIntosh (:9-10) begeistert von dem besonderen Erlebnis eines Pastorentreffens mit Pastoren ähnlich großer Gemeinden schreibt. Er selbst ist Pastor der FeG Gießen, einer der größten FeG's in Deutschland mit über 500 Mitgliedern (Spincke 2014:13). Auch Härle (2008:344) bestätigt aus seinen Analysen, dass die Größe von Gemeinden nicht nur das Gemeindeleben verändert, sondern auch das Berufsbild des Pfarrers. Auch FeG Bundessekretär Spincke (2012:199-204) beschreibt die Verschiebung von Dienstschwerpunkten bei Pastoren in größeren Gemeinden. Die Anwendung der einen Struktur für alle unterschiedlichen FeG's kann also systembedingt Ängste auslösen.

2.3.3.2 Individuelle Angstausröser

Alle individuellen Angstausröser haben etwas mit der Identität des einzelnen Pastors zu tun, der in der Gefahr steht, sich durch den Dienst selbst zu verlieren (Bierly & Stockmayer 2001:16.23-24). Hängt das persönliche Berufungsverständnis schiefe, wird sich dies auch beim Leitungsverständnis sowie beim Umgang mit den Erwartungen oder den persönlichen Defiziten zeigen. Natürlich kann es auch bei einem gesunden Berufungsverständnis zum Beispiel einen unguuten Umgang mit Erwartungen geben. Nachfolgend werde ich diese vier individuellen Angstausröser beschreiben, die ich in der Auswertung verwenden werde.



Abbildung 17: Ängste, die aus der speziellen Pastorenrolle erklärbar sind.

Das eigene Berufungsverständnis

Malm (2008:30) beschreibt als Grundgesetz der modernen Kultur „Du bist, was du tust.“ Er empfindet ein „fieberhaftes Karrierewüten“ der Menschen und kann es sich nur damit erklären, dass sie „buchstäblich um ihr Leben kämpfen“ und eben nicht nur für ihren Lebensunterhalt arbeiten, sondern darum, „jemand zu sein, um ihr Daseinsrecht und ihre

menschliche Vollwertigkeit“ zu beweisen. Hinter der Frage nach einer Berufung in einen geistlichen Dienst sieht er sehr oft ein unterschwelliges Bedürfnis, sich vor Gott zu rechtfertigen und sich seine Gunst zu verdienen. Unbewusst würden so die Menschen, denen man diene, als Mittel zum Zweck benutzt. In dem der Pastor anderen dient, gebraucht er diese, um selbst eine Identität zu bekommen (:31). Er tut alles für diese Menschen, um so seiner eigenen Berufung gerecht zu werden - und verliert dabei immer mehr seine persönliche Identität. Er ist immer mehr nur noch Funktionsträger und von der Erfüllung seiner Rolle abhängig (:26). Malm (:29) schreibt, wie er selbst seine Identität darauf aufgebaut hatte, ein „von allen geschätzter und bewunderter christlicher Leiter zu sein.“ Auch Bierly (Bierly & Stockmayer 2001:16) gibt zu, dass seine kleine Gemeinde völlig sein Leben vereinnahmt hatte und sie seine Gedanken und Gefühle völlig beherrschte. In seinem Pastorendienst hatte er seine Identität an die Gemeinde verloren und stand kurz vor einem Zusammenbruch. Ein Berufungsverständnis, das entsprechend schief hängt, kann Ängste auslösen.

Das eigene Leitungsverständnis

Angesichts der oben angeführten Aspekte rund um geistliche Leitung kann das persönliche Leitungsverständnis auf vielfache Weise Angst auslösen. Pastoren könnten es so verstehen, dass sie gar nicht leiten dürfen, weil das schließlich aufgrund des allgemeinen Priestertums die Sache aller sei, oder die der Ältesten bzw. der Gemeindeleitung als Team. Pastoren könnten es aber auch so sehen, dass sie nicht leiten können, da ihnen die Gabe, die Aufgabe (siehe die unterschiedlichen Rollen des Pastors allgemein und speziell in der Gemeindeleitung) oder die Ausbildung dazu fehle oder zumindest zu viele andere Aufgaben sie davon abhalten. Und schließlich könnten Pastoren auch sagen, dass sie gar nicht leiten wollen, weil sie das schließlich nicht dürfen und nicht können oder weil sie negative Erfahrungen und Konflikte damit erlebt haben. Eine mangelhafte Unterscheidung von Leitungs- und Dienstaufgaben kann ebenso Ängste auslösen, wie wenn Leitung nicht als dienende Leiterschaft verstanden wird.

Der persönliche Umgang mit Erwartungen

Unter 2.3.2 wurde ausgeführt, dass vielfache Erwartungen an Pastoren gestellt werden und diese auch hohe Erwartungen an sich selbst stellen. Diese Erwartungen können angesichts unterschiedlichster Rollenbilder unvereinbare Gegensätze darstellen (Malm 2008:17-18). Die Erwartungen sind das eine, wie Pastoren damit umgehen, das andere. Versuchen Pastoren Gott und Menschen gerecht zu werden, dann bleiben Ängste nicht aus. Treiben sie die Umsetzung ihrer eigenen Erwartungen zu sehr voran, fühlen sich die Gemeindeglieder von ihnen nur angetrieben (Dünnebeil 2004:10). Starker Ehrgeiz wirkt in beiden Fällen wie ein Angstmultiplikator und dass man die Kontrolle über sein Leben an andere abgibt (Bierly & Stockmayer 2001:11-12.100-101). Erschwerend kommt nach Tetzlaff (2005:122–123) dazu, dass aufgrund einer Tabuisierung der Erfolgsfrage in der Kirche ein Mangel an Klarheit darüber herrscht, was erfolgreiche Gemeindeglieder überhaupt ist. Das Dilemma der Pfarrer sei, dass man Erfolg brauche, aber ihn nicht haben dürfe und deshalb auch nicht sehen könne. Sie folgert: „Die Ursache mag aber auch in der Angst vor einem 'jähem Erwachen' liegen, wenn ein Erfolgsmaßstab gefunden wäre, an dem man sich messen könnte bzw. messen lassen müsste“ (:122-123). Der persönliche Umgang mit Erwartungen ist also eine reiche Quelle für unterschiedlichste Ängste.

Persönliche Defizite

Dünnebeil (1995:77-78) beschreibt, wie aufgrund von Persönlichkeitsprägung und Anlagen, Charisma, pastoralem Selbstverständnis, gemeindlicher Erwartung und einem allgemeinen pastoralen Leitbild es zur Ausprägung von sechs unterschiedlichen Pastorentypen kommt. Er nennt und beschreibt sie folgendermaßen (:51-76): Da gibt es den Nah-beim-Menschen-Pastor mit der Gefahr, zu sehr menschenorientiert zu sein. Dagegen besteht bei dem Fachmann-Pastor die Gefahr, im theologischen Elfenbeinturm stecken zu bleiben. Der Wächter-Pastor ist oft ein starker Evangelist, hat aber die Gefahr, zu herrisch zu sein. Wogegen beim Motor-Pastor die Gefahr des Aktionismus besteht und dass er sich selbst zu wichtig nimmt und an die Mitarbeiter zu hohe Anforderungen stellt. Beim Unentbehrlich-Pastor besteht die Gefahr, dass er überall dabei sein will und aufgrund seines Perfektionismus das Pflichtbewusstsein die Freude vertreibt. Der Zentrifugal-Pastor schließlich ist oberflächlich, viel unterwegs und hat die Gefahr von Sprunghaftigkeit. Haubeck (2002:24) bemerkt dazu: „Dabei hat jeder Pastor

unterschiedliche Gabenschwerpunkte, so dass er nicht alles gleich gut kann und tun muss“. Zindel (2012:57-58) betont angesichts personaler Unterschiede, wie wichtig es ist seine „ganz spezifischen Schwachstellen zu kennen“. Jeder sollte sich fragen:

Wie reagiere ich, wenn ich Angst habe oder mich ohnmächtig fühle? Welches sind meine Projektionsmuster, bei welcher Art von Gegenüber lösen sie bei mir Sympathie und Antipathie aus? Welche Verletzung, wenn sie angerührt wird, provoziert eine völlig unangemessene Überreaktion meinerseits? Wo ist sie genau, diese wunde Stelle, die mich, wenn sie angetippt wird, so emotional werden lässt? Was geht bei mir ab, wenn man meine Frau oder meine Kinder oder meine Gemeinde angreift oder auch nur leise in Frage stellt? Wo sind meine Einfallstore für Versuchungen? Wie gut kann ich Fehler zugeben? Wie halte ich es mit Macht und Einfluss wirklich? Welches sind meine verschwiegenen Nöte in Ehe und Familie? Wo greife ich zu nicht hilfreichen Selbsttröstungsversuchen, wenn ich eine Niederlage im Betrieb oder in der Gemeinde zu verdauen habe?
(Zindel 2012:57-58)

Buchegger (2011:27) zeigt den Zusammenhang von der ehrlichen Selbstreflexion und dem Wachsen einer reifen Persönlichkeit auf und nennt für Pastoren eine „überdurchschnittliche Selbstkompetenz“ als wichtige Grundlage. Dazu gehört nach Schröder (2008:109) auch ganz einfach die Einsicht, dass man sich selbst nicht so wichtig nimmt. Zindel (2012:58) betont, dass Leiter integer sind, wo sie ihre Schwachstellen nicht entschuldigen, rationalisieren oder bagatellisieren, sondern bewusst damit umgehen sowie Vergebung und Heilung in Anspruch nehmen. Je besser Leiter das können, desto weniger Ängste werden ihre persönlichen Defizite auslösen.

3 Empirie

Die Frage, ob Pastoren im BFeG Ängste beim Führen haben, wurde im vorigen Kapitel anhand eines Literaturstudiums beleuchtet. In diesem Kapitel geht es nun um eine Antwort aus Empirie und Praxis. Dazu finden Techniken und Methoden der empirischen Sozialforschung Anwendung, welche helfen, menschliches Verhalten und gesellschaftliche Phänomene zu untersuchen (Schnell 2008:5). Die vorige Literaturanalyse hat mit den vier Grundkategorien der Angst-Klassifikationen, der Angstabwehrmechanismen sowie den systembedingten und individuellen Angstauslösern umfangreiche und ergiebige Vorarbeit geleistet (:19). Anhand der sozialwissenschaftlichen Arbeit gilt es nun, die Hypothese zu überprüfen, dass Pastoren Führungsangst im Dienst der Pastoren nicht fremd ist, aber eine verdrängte Form ihrer Arbeitsrealität und sozialen Wirklichkeit darstellt (:211). Die Forschungsfrage „Welche Ängste haben Pastoren beim Führen?“ soll mit den zwei Teilaspekten nach Erklärungen und Folgen beantwortet werden. Dazu findet eine qualitative Forschung Anwendung, die den Anspruch hat, „Lebenswelten von innen heraus aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (Flick, Kardorff & Steinke 2010:14). Die erwarteten persönlichen Angst-Erfahrungen können mit qualitativer Forschung als Forschungsmethodik angemessen erforscht und verstanden werden (Strauss & Corbin 1996:4-5). Bei den Methodenfragen beachte ich die grundsätzlichen Ausführungen von Schnell, Hill und Esser (2008) sowie die Hinweise im Besonderen zur qualitativen Forschung von Flick, Kardorff und Steinke (2010).

Gab das Literatur-Kapitel aus der Literaturbewertung eine erste Antwort auf die Forschungsfrage nach Führungsängsten im Pastorendienst mit ihren zwei Unterfragen nach Erklärungen und Folgen dieser Ängste, so gibt nun das Empirie-Kapitel eine darauf aufbauende zweite Antwort. Dieses Kapitel teilt sich in folgende vier große Unterkapitel auf: Zunächst wird das „verstehende Interview“ als Methode zur Datenerhebung dargestellt. Es folgt die Darstellung der Datenaufbereitung und -auswertung mittels der „Grounded Theory Methode“. Schließlich wird im dritten und vierten Unterkapitel die praktische Datenanalyse beschrieben. Im dritten Unterkapitel wird das „offene Codieren“ nach den Fragestellungen des Literaturstudiums vorgestellt. Das vierte Unterkapitel stellt die abschließenden Arbeitsschritte des „offenen, axialen und selektiven Codierens“ ohne Vorgaben dar. Bildlich lässt sich das folgenderweise darstellen:

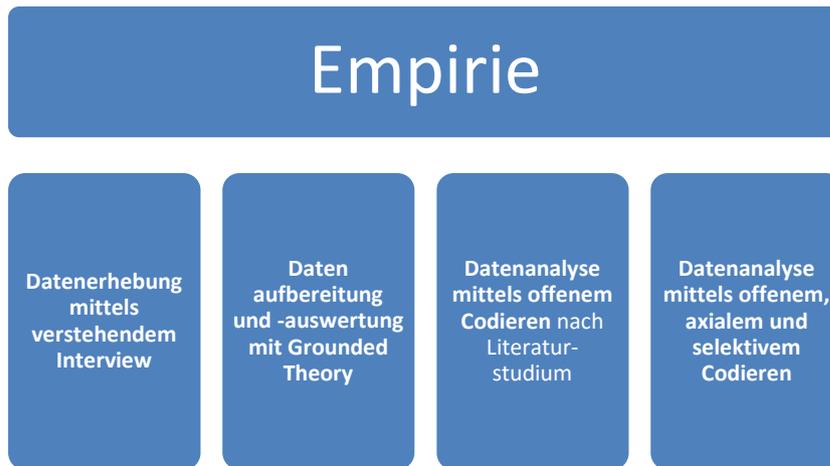


Abbildung 18: Die vier Unterthemen des Empirie-Kapitels

3.1 Datenerhebung

3.1.1 Das verstehende Interview nach J.C. Kaufmann

Einer qualitativen empirischen Sozialforschung stehen unterschiedliche Erhebungsverfahren zur Verfügung (Hopf 2010:351; Mayring 1993:44-59). Das können zum Beispiel Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtungen oder verschiedene Interviewformen sein (:46-59). Eine Beobachtung im kollegialen Gespräch wurde für die Wahl der Erhebungsmethode entscheidend: Obwohl alle Kollegen von dem Thema „Führungsangst im Pastorendienst“ bzw. von der Formulierung „Die Angst des Pastors vor dem Führen“ sehr angesprochen waren, empfanden sie doch bestimmte Hemmungen spontan über ihre persönliche Angst im Führungskontext zu sprechen. Gruppendiskussionen schienen mir aus diesem Grund nicht angemessen, ebenso wie ein detailliert ausformulierter Fragenkatalog für ein eng leitfadengestütztes Interview. Umfangreiche teilnehmende Beobachtungen zum Führungsverhalten der Kollegen sind rein praktisch nicht möglich. So entschied ich mich, das „verstehende Interview“ nach Jean-Claude Kaufmann (1999) zu verwenden. Bei dieser Interviewform wird eine narrative Frageform mit Überschneidungen zu Leitfadeninterviews verwendet.

Bei narrativen Interviews geht es weniger um die Überprüfung von Hypothesen (wie bei Leitfaden-Interviews), sondern mehr um das Verstehen von Sichtweisen und Handlungsweisen (der Pastoren) (Schnell 2008:388–389). Die von mir gewählte Frageform des verstehenden Interviews nach Kaufmann (1999) lässt den interviewten

Pastoren viel Freiraum. Anhand weniger Basisfragen werden sie aufgefordert, frei zu erzählen und ungezwungen ihre Beiträge zu geben und selbst zu interpretieren. Das verstehende Interview stellt eine spezifische Methode dar, welche auch Überschneidungen mit der gewohnten Technik des Leitfadeninterviews aufweist (:11), sich der Interviewer aber aktiv auf den Befragten einlässt (:25). Kaufmann dazu:

Im Rahmen des verstehenden Interviews ist der Leitfaden eine flexible Orientierungshilfe. Ist er erst einmal erstellt, kommt es selten vor, dass der Interviewer die Fragen eine nach der anderen abliest und der Reihe nach stellt. Der Interviewleitfaden stellt lediglich eine Hilfe dar, um die Informanten zu einem bestimmten Thema zum Reden zu bringen, und im Idealfall entsteht eine Gesprächsdynamik, die, sofern sie beim Thema bleibt, bedeutend wertvoller ist als das simple Antworten auf Fragen. Mit anderen Worten: Im Idealfall vergisst man den Leitfaden. Doch um dahin zu gelangen, muss er zunächst einmal ausgearbeitet, sorgfältig niedergeschrieben und so gut wie auswendig gelernt werden. (Kaufmann 1999:65)

Im Blick auf die Antworten gilt, solange nachzufragen, bis ich als Interviewer verstanden habe, was der Interviewte meint und beschreibt (Herrmanns 2010:368). Bei der nachfolgenden Inhaltsanalyse wird die Interpretation bewusst nicht vermieden, sondern als entscheidendes Element gesehen (Kaufmann 1999:25).

Der Sachverhalt, dass es bei dem Thema der Interviews um sensible, unangenehme ja sogar um sozial unerwünschte Verhaltensweisen geht, ist wichtig festzuhalten. Er fand besondere Berücksichtigung in der Zusage absoluter Vertraulichkeit der Angaben und dem Hinweis auf die absolute Konsequenzlosigkeit der Interviews. Dies war auch besonders wichtig, da die Interviews per Audioaufnahme festgehalten wurden, um sie zu verifizieren.

Nach den Erfahrungen von Harding (2012:123-124) war davon auszugehen, dass die Informanten die positive Seite der Angst ohne direkte Erfragung nicht nennen, da Angst überwiegend negativ verstanden wird. Um sowohl konstruktive wie destruktive Ängste im Interview abbilden zu können, wurden diese positiven Aspekte in der Einleitung der Interviews bewusst kurz dargestellt.

Ich erwartete allerdings, ähnlich wie bei Harding (2012:217), dass das Angst-Tabu durchbrochen werden und dass, wie auch bei Bröckermann (1989:295), die Kollegen nach anfänglichem Zögern frei erzählen würden, ja es ihnen sogar gut tut, ihre schwierigen Erlebnisse mal erzählen zu können – insbesondere, wenn diese noch einen wissenschaftlichen Nutzen haben könnten. Kaufmann (1999:93) dazu: „In der Möglichkeit, mit so viel Tiefgang und Intensität über sich selbst zu reden, liegt eine

„Wohltat des Sich-Aussprechens“, die Wohltat, etwas zu sagen zu haben, etwas sagen zu können und es gut zu sagen, die einen immer mehr sagen lässt.“

3.1.2 Interviewpartner und Auswahlkriterien

Die Grundgesamtheit bilden alle Pastoren des Bundes Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland. Nach dem Bericht 2013 des BFeG (2013a:17) sind in 462 Gemeinden 486 Pastoren und Pastorinnen beschäftigt. Würde man bei einer quantitativen Forschung evtl. eine Vollerhebung (mit Fragenbogen) anstreben, so wird bei einer qualitativen Forschung bewusst nur eine sehr geringe Anzahl von Personen für Interviews ausgewählt. Denn nur so kann dem Anspruch der qualitativen Forschung entsprochen werden, Lebenswelten von innen heraus zu verstehen und aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben (Flick, Kardorff und Steinke 2010:14). Die Anzahl der zu führenden Interviews richtet sich dabei nach den erzielten Ergebnissen der Interviews und ob man von einer „Sättigung“ sprechen kann. Unter „Sättigung“ versteht man, dass die letzten gesammelten Daten nichts oder kaum mehr Neues zum Forschungsergebnis beitragen (Kaufmann 1999:42). Für die Arbeit wurden zunächst ein Pre-Interview durchgeführt und schließlich vier weitere Pastoren interviewt. Die Auswahl geschah dabei in einer bewussten Selektion. Während bei einer quantitativen Forschung eine zufällige Ziehung von Stichproben eine repräsentative Auswertung garantiert, ist bei dieser qualitativen Fragestellung die Fallkontrastierung durch eine kriteriengesteuerte Auswahl die angemessenere Vorgehensweise. So wird eine inhaltliche Auseinandersetzung ermöglicht und durch die so erfolgte Kontrastierung ein deutliches Ergebnis gefördert!

Als Auswahlkriterien wurden festgelegt:

- Die Pastoren verfügen über das Wissen und die Erfahrung, deren der Forscher bedarf. Um dies zu gewährleisten wird eine Dienstlänge von mindestens 15 Jahren als Pastor im BFeG als nötig angesehen, von denen mindestens fünf Dienstjahre in Gemeinden mit mindestens 200 Mitgliedern und mit einer zweiten Führungsebene (Diakone/Bereichsleiter) erfolgt sein müssen. Bei den so selektierten etwas älteren Pastoren wird außer dem ausgeprägten Erfahrungsschatz davon ausgegangen, dass sie ein weniger stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Bestätigung haben, als jüngere Kollegen (Harding 2012:99). Da im BFeG Pastorinnen allerdings erst seit dem Bundestagbeschluss des BFeG im

Herbst 2010 (Schnepper 2010:34-37) angestellt werden können, treffen diese Kriterien im BFeG nur auf Pastoren zu und es war mir nicht möglich Pastorinnen zu befragen. Das ist insofern relevant, da nach Harding (2012:17) weibliche und männliche Führungskräfte auf unterschiedliche Art Gefühle äußern und Angst bewältigen können.

- Die Pastoren müssen nach ihren Selbstverständnis im Dienst führen wollen.⁵
- Sie haben die Fähigkeit zu reflektieren.
- Sie können sich artikulieren.
- Sie haben die Zeit, interviewt zu werden.
- Sie sind bereit, an der Untersuchung teilzunehmen.
- Sie haben Vertrauen in meine Glaubwürdigkeit und Verschwiegenheit.

Die Auswahl erfolgt zusätzlich nach zwei weiteren Kriterien: Die Forschungsdaten sind verfügbar und es bestehen entsprechende Vorkenntnisse, die zur Auswahl und Untersuchung nötig sind. Als einer der 486 Pastoren im BFeG bin ich mit den Kollegen bestens vernetzt und verfüge über die nötigen Kontakte und Vorkenntnisse.

Die Anzahl der Pastoren, die mindestens 15 Jahre Pastor sind und mindestens fünf Dienstjahre in Gemeinden mit mindestens 200 Mitglieder sind, liegt im zweitstelligen Bereich. Genaue Zahlen sind nicht bekannt, da laut Auskunft der Bundesgeschäftsstelle in Witten diese Kriterien nicht erfasst sind.⁶

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte deshalb aufgrund persönlicher Informationen und in direkter Abfrage der Gegebenheiten.

⁵Die Bereitschaft und der Wille zur Führung nennt Tetzlaff (2005:188) als entscheidend zur Eignung von Führungsaufgaben.

⁶Eine speziell angefertigte Statistik für die FeG-Zeitschrift „Christsein Heute“ (Spincke 2014:13) führt zum 31.12.2013 die zwanzig größten Gemeinden des BFeG's auf, deren Mitgliedzahlen von 555 bis 243 Personen reichen. Geschätzt gibt es noch etwa fünfzehn bis dreißig weitere Gemeinden, die bis zur Anzahl von 200 Mitgliedern dazukommen könnten.

3.1.3 Kontaktaufnahme, Intervieweinleitung und -basisfragen

Kontaktaufnahme: Die Kontaktaufnahme mit Pastoren, bei denen die erwähnten Auswahlkriterien zutrafen, erfolgte nach folgendem Schema:

- In einem ersten Telefonat wurde eine allgemeine Bereitschaft zum Interview erfragt. Es ging darum, den Informanten zu vermitteln, um was es geht. Dabei musste nicht nur das Thema und der Zweck erläutert werden, sondern auch, wer dahinter steht, wie es geht, wo das Gespräch stattfinden kann, wie lange es dauern wird und wie die Vertraulichkeit gewahrt wird (Hermanns 2010:367). Bei einer Zustimmung oder Erwägung wurde die Bitte geäußert, per Mail oder Post einen Interviewvertrag⁷ zuzusenden, in dem die Themenstellung sowie die Maßnahmen zur Vertraulichkeit etc. festgehalten sind und um Rücksendung gebeten. Zu Beginn dieser Vorabinformation wurde der Begriff „Angst“ zunächst umschrieben und erst im weiteren Gesprächsverlauf das genaue Thema genannt. Alle Kontaktaufnahmen fanden in der beschriebenen Art und Weise per Telefon statt. Diese Erstkontakte dauerten 6, 7, 12 und 13 Minuten. Im Durchschnitt also 9,5 Minuten. Erwähnen möchte ich noch, dass ein zunächst angefragter Pastor seine Zusage vor einer Terminvereinbarung wieder zurücknahm mit der Begründung „Das ist nicht mein Thema“.
- Nach der Rücksendung des Interviewvertrages erfolgte in einem zweiten Telefonat oder per Mail die Terminvereinbarung für das Interview-Treffen.
- Bei dem Treffen wurde das Interview auf Band aufgenommen. Der Informant konnte seine Einwilligung in den 14 Tagen nach dem Interview ganz oder teilweise zurücknehmen und verlangen, dass das Interview oder Teile davon gelöscht werden.
- Das transkribierte Interview wurde zur Dokumentation an den Informanten geschickt und erst nach einem weiteren Zeitfenster von sieben Tagen für die Arbeit verwendet, wenn in dieser Zeit die Einwilligung zur Verwendung nicht zurückgenommen wurde.

⁷Der Interview-Vertrag ist im Anhang einsehbar.

Interview-Einleitung: Da es nach Herrmanns (2010:363) entscheidend auf die ersten Minuten eines Interviews ankommt, ob die Informanten sich für die Interviews öffnen, wurde von mir darauf geachtet, das Interview zunächst mit einer persönlichen Begrüßung und dem Austausch von Höflichkeiten zu eröffnen - wie auch bei jeder normalen Unterhaltung (Bröckermann 1989:55).

Als Überleitung zum Thema wies ich kurz auf den zwiespältigen Begriff Angst hin, der meist nur im negativen Licht gesehen wird und dessen positiver (Schutz-) Aspekt oft übersehen wird. Schließlich erwähnte ich, dass man anstelle von Angst oft auch die Begriffe Stress, Spannung, Anspannung, Belastung, Anstrengung, Schrecken und Furcht verwendet, um seinen Angstgefühlen eine Stimme zu verleihen, ohne sie beim Namen zu nennen“ (Bröckermann 1989:82).

Interview-Basisfragen: Entsprechend der Forschungsfrage und deren zwei Teilaspekten wurden folgende drei Basisfragen aufgestellt:

1. Basisfrage: Welche Ängste haben Pastoren beim Führen?
2. Basisfrage: Wie werden diese Führungsängste erklärt?
3. Basisfrage: Welche Folgen haben diese Führungsängste?

Jede dieser Basisfragen wurde in jeweils zwei Unterfragen präzisiert. Die erste Basisfrage „Welche Ängste haben Pastoren beim Führen?“ fand ihre Umsetzung in einer bewusst allgemein gehaltenen Frage, welche dem Informanten die Möglichkeit gibt, sich dem Thema unverfänglich zu nähern:

- Glaubst Du, dass es Zeiten gibt, in denen Pastoren im Dienst Angst haben?

Der Hinweis auf „gewisse Zeiten“ ermöglicht den Einstieg in verschiedene Themenbereiche des Pastorendienstes wie z.B. Predigten zu schwierigen Themen, Schwierigkeiten mit Ältesten und in der Gemeindeleitung (Zielkonflikte, persönliche Konflikte etc.), konfliktträchtige Fragen rund um das Thema Gemeindegewalt/Gemeindedisziplin oder Entscheidungen zu schwierigen ethischen Fragen (Zusammenleben ohne Trauschein, Bewertung von Homosexualität etc.). Nach dem so zunächst indirekt die erste Basisfrage besprochen wurde, ging es mit der zweiten Frage vom Allgemeinen zum Persönlichen:

- Hast Du im Dienst schon mal so etwas wie Angst beim Führen gehabt?

Mit dieser Frage wird nun also direkt nach Führungsangst gefragt. Dabei war gedacht, dass es für den Informanten leicht sei, den Bogen im Rückbezug auf die schon angesprochenen Bereiche des Pastorendienstes zu spannen. Es wurde erwartet, dass die Informanten mit der Nennung ihrer Führungsängste auch fast automatisch die Erklärungen dafür geben. Sollte dies jedoch nicht der Fall sein, sollte die zweite Basisfrage diese erfragen.

Bei der zweiten Basisfrage: „Wie werden diese Führungsängste erklärt?“ wurde erwartet, dass Informant und Interviewer sich schon mittendrin in einem offenen Gespräch befinden. So sollte es kein Problem sein direkt nach zu fragen:

- Wie erklärst Du Dir diese Führungsängste?
- Welche Rolle (und Bedeutung) haben Du selbst, Personen aus Deiner Gemeinde oder gar der BFeG dabei?

Das Ziel der dritten Basisfrage „Welche Folgen haben diese Führungsängste?“ ist nun, die Auswirkungen der Ängste näher zu fassen. Hierfür wurden die folgenden zwei Fragen formuliert:

- Was ist durch Deine Führungsängste dann passiert?
- Wie hast Du versucht, die Führungsängste zu bewältigen?

Nach Bröckermann (1989:141) wurden als Antworten bewusste oder unbewusste Angstabwehrverhalten wie Vermeiden oder Verdrängen erwartet.

Am Ende der Interviews wurden die Informanten um eine Rückmeldung gebeten, wie sie die Interviewsituation erlebt haben (Harding 2012:217), um das Interview auf seine Angstwirkung hin zu hinterfragen.

Außerdem wurde angedacht, die Information weiterzugeben, dass Seelsorge in Anspruch genommen werden kann, falls durch das Interview Probleme und Schwierigkeiten zu Tage kommen, die alleine nicht zu bewältigen sind.

3.1.4 Pretest

Vor den Interviews wurde ein Pretest mit einem anderen Pastor gemacht, um die Verständnishaftigkeit, die Kontinuität der Fragen sowie ihre Gesamt-Zusammenstellung und die Dauer der Befragung zu testen. Das Pretest-Interview dauerte 40 Minuten und fand per Telefon statt. Der Informant ging gut auf die Fragen ein. Die persönliche

Interaktion wurde durch das Telefon jedoch eingeschränkt und behindert. Deshalb entschloss ich mich, die weiteren Informanten zu allen Interviews zu besuchen. Der Pretest fand nach derselben Vorgehensweise statt, wie sie oben dargestellt ist. Das Ergebnis des Pretests war, dass meine Vorgehensweise und die Fragen von dem Informant als unproblematisch und logisch gut aufeinander aufgebaut empfunden wurden. Die Thematik wurde als gut eingegrenzt empfunden und als angemessen behandelt bewertet. Die Fragen und das Interview selbst haben bei dem Informanten keine Angst ausgelöst! Dies wurde in der letzten Frage des Interviews erfragt. Inhaltlich wurde deutlich, dass Pastoren Führungsangst haben, dass die Struktur von Bund und Gemeinde Angst auslöst, aber auch vermindert und dass die Ängste stark im Pastor selbst begründet sind, besonders wenn das Selbstbild sowie das persönliche Rollen- und Berufungsverständnis unklar sind. Nach dem Informanten lösen aber auch graue Eminenzen, Machthunger und unklare Dienst- und Rollenverständnisse sowie die kongregationalistische Grundstruktur Ängste aus. Persönlich beschreibt er sich in seiner letzten Dienststelle aufgrund anhaltender Ängste als sehr gelähmt und erfuhr aufgrund der großen Anspannung im Dienst einen Burnout. Dadurch wurde auch seine Berufung stark hinterfragt.

Das Pretest-Interview war für mich eine große Hilfe. Die Antworten rundeten einige Inhalte bei mir ab oder ergänzten sie. Die Vorgehensweise sowie die Angemessenheit der Fragen wurden bestätigt. Dadurch wurde ich bestätigt und habe persönlich Sicherheit für die nachfolgenden Interviews gewonnen.

3.2 Datenaufbereitung und Datenauswertung

Nachdem Daten, wie im vorigen Unterkapitel 3.1 beschrieben, erhoben wurden, müssen sie aufbereitet werden, um schließlich ausgewertet werden zu können (Mayring 1993:60). In dem nachfolgenden Unterkapitel 3.2.1 stelle ich die verwendete Grounded Theory Methode dar. Im Unterkapitel 3.2.2 „Transkription und Dokumentation“ beschreibe ich die Datenaufbereitung weiter und zeige im folgenden Unterkapitel 3.2.3 „Validität und Reliabilität“ auf, wie die Gültigkeit und Verlässlichkeit der Aussagen gewährleistet wird. Das vierte Unterkapitel 3.2.4 zum verwendeten Computerprogramm MAXQDA führt in die konkrete computergestützte Datenauswertung mit der Grounded Theory Methode ein.

3.2.1 Grounded Theory Methode

Der Bezugspunkt dieser Datenaufbereitung ist eine Datenauswertung. Schnell schreibt dazu:

Nachdem die Daten einer Untersuchung erhoben und aufbereitet wurden, müssen sie ausgewertet werden. Erst durch die Auswertung der erhobenen Daten sind Aussagen über die Annahme oder Verwerfung von Hypothesen möglich. Datenanalyse setzt neben technischem (statistischem, mathematischem) Wissen vor allem klare inhaltliche und theoretische Vorstellungen voraus. Ohne klare theoretische Ideen endet jede Datenanalyse im Chaos: Die erhobenen Daten „sagen“ von sich aus überhaupt nichts. Kein Computer und kein Programm kann ein in irgendeiner Hinsicht theoretisch interessantes Ergebnis liefern, wenn den Analysen keine sinnvollen Theorien zugrunde liegen. (Schnell 2008:441)

Aus den verschiedenen Möglichkeiten zur Datenauswertung qualitativer Forschung (Mayring 1993:76-99) wählte ich die Grounded Theory (:77), welche nun zunächst näher beschrieben werden soll. Nach Strauss und Corbin (1996:11) kann die Grounded Theory von Forschern aus zahlreichen Disziplinen erfolgreich angewandt werden und bietet dem Forscher ein Verfahren zur Datenanalyse an. Die Grounded Theory ist ein sozialwissenschaftlicher Ansatz zur systematischen Auswertung qualitativer Interviews, bei der es darum geht, „Theorien“ möglichst induktiv zu entwickeln (:39). Die beiden definieren die Grounded Theory folgendermaßen:

Eine „Grounded Theory“ ist eine gegenstandsverankerte Theorie, die induktiv aus der Untersuchung des Phänomens abgeleitet wird, welches sie abbildet. Sie wird durch systematisches Erheben und Analysieren von Daten, die sich auf das untersuchte Phänomen beziehen, entdeckt, ausgearbeitet und vorläufig bestätigt. Folglich stehen Datensammlung, Analyse und Theorie in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. (Strauss & Corbin 1996:7-8).

Der Begriff Grounded-Theory beschreibt außer der Methode von einem Set systematischer Prozeduren auch das Ergebnis des Forschungsprozesses (Strauss & Corbin 1996:X; Harding 2012:95). Die Grounded-Theory wird damit als ein Forschungsstil verstanden, anhand dessen Daten qualitativ analysiert werden. Der zentrale Analyseprozess stellt das sogenannte Codieren dar, bei dem Wörter und Textpassagen codiert, also markiert werden. Die Markierungen erhalten beschreibende Titel, die entweder aus dem Text entnommen (In-Vivo-Codes nach Strauss & Corbin 1996:50) oder neu gefasst werden. Während des Codierens werden die gewonnenen Daten ständig miteinander verglichen und es findet ein ständiges Wechselspiel von Auswahl, Analyse und Theoriebildung statt. In Kurzbeschreibungen, den sogenannten Memos, werden Aspekte und Gedanken zu den Codes festgehalten. Es geht dabei aber

nicht um ein deskriptives Schreiben, sondern um die systematische Entwicklung einer „Theorie“ (:39).

Das Codieren erfolgt in drei Analysephasen, die nacheinander und doch auch nebeneinander erfolgen (:40.77; Harding 2012:104). Bei einer ersten Analysephase findet das offene Codieren Anwendung, bei dem über die vergebenen Codes Kategorien herausgearbeitet werden. Die Texte werden dabei wortwörtlich in kleine Sinneinheiten zerlegt oder aufgebrochen. Es wird auf Auffälligkeiten oder Brüche im Text geachtet und nach Themen codiert. Die klassischen W-Fragen Was? (Worum geht es?), Wer? (Welche Personen?), Wie?, Wann?, Wie lange?, Wo?, Wie viel? (Intensität?), Warum? (Begründungen?), Wozu? (Absicht?) und Womit? (Mittel?) kommen dabei zur Anwendung. Der Forscher arbeitet im Text genannte Sinnzusammenhänge heraus und hält aufgrund seines Hintergrundwissens auch weitere vermutete Sinnzusammenhänge fest (Strauss & Corbin 1996:55.58). Ein Code ordnet einer Textstelle also inhaltlich einen Oberbegriff zu, während eine Kategorie eine „Reflexion des Gesagten auf höherem Abstraktionsniveau“ ist (Harding 2012:105).

Bei dem nachfolgenden axialen Codieren werden die zentralen Kategorien und ihre gegenseitigen Beziehungen herausgearbeitet (Strauss & Corbin 1996:76). Das von Strauss und Corbin (:78) entwickelte Codierparadigma bietet dafür Hilfestellung. Zentrales Element ist beim axialen Codieren das Phänomen des Textes. An späterer Stelle werde ich das Codierparadigma und die dabei verwendeten Begrifflichkeiten und Elemente näher beschreiben.

Bei der dritten Analysephase des selektiven Codierens wird eine Kernkategorie herausgearbeitet und mit einer „Theorie“ oder Geschichte verbunden (Strauss & Corbin 1996:94-95). Dazu werden die gefundenen zentralen Kategorien auf einem abstrakteren Level erneut klassifiziert bzw. nach Gewichtung sortiert und so die Kernkategorie gefunden. Die Kernkategorie fasst das zentrale Phänomen der Analyse und wird mit ihren Beziehungen beschrieben und damit als „Theorie“ formuliert. Dabei gilt, dass die Kernkategorie oft in den Daten auftauchen und dort als Muster erkennbar sein muss. Ihre Verbindung zu den anderen Kategorien muss ohne große Forscherintervention erkennbar sein.

Anhand der dargestellten Schritte findet bei der Grounded Theory eine systematische Entwicklung einer „Theorie“ aus den empirischen textorientierten Daten statt. Vom Forscher wird dazu eine offene Haltung verlangt, die mit „theoretischer und

sozialer Sensibilität“ analytische Distanz wahrt und gleichzeitig auf „vergangene Erfahrungen und theoretisches Wissen“ zurückgreift, um das Beobachtete zu interpretieren (Strauss & Corbin 1996:4). Um die Sensibilität auszuprägen ist deshalb ein vorausgehendes Literaturstudium wichtig (:25.31). Die im Literatur-Kapitel gemachten Befunde führten mich mit der Literaturbewertung zu einer ersten Antwort auf die Forschungsfrage nach Führungsängsten im Pastorendienst und ebenso zu den zwei Unterfragen nach Erklärungen und Folgen dieser Ängste.

Die Analyse der Interviews erfolgte in den beschriebenen Schritten (Schmidt 2010:448–456): Entsprechend der Themenstellung galt es als erster Schritt zur Analyse Auswertungskategorien zu bilden. Als mögliche Kategorien boten sich anhand der Forschungsfragen an: Erstens, welche Führungsängste genannt werden, zweitens, welche Erklärungen und Begründungen dafür angeführt werden, drittens, welche konkreten Folgen die Führungsängste für die Führungsaufgabe der Pastoren hatten und viertens, ob bzw. wie die Führungsängste bewältigt werden konnten. Diese Aufteilung gemäß den Forschungsfragen wurde nach den Ergebnissen der Literaturbewertung weiter konkretisiert zu folgenden vier Auswertungsschemata: Erstens wurde nach der Angst-Klassifikation in Existenzängste, soziale Ängste und Versagensängste ausgewertet. Zweitens wurde nach sechs unbewussten und sechs bewussten Angstabwehrmechanismen gefragt. Drittens wurden bei der Auswertung vier systembedingte Angstausröser und vier individuelle Angstausröser in den Fokus genommen. So wurde in einer deduktiven Vorgehensweise eine erste Kategoriebildung aus dem theoretischen Vorwissen vorgenommen und als Klassifikation für ein erstes offenes Codieren verwendet, das später im Detail beschrieben wird. Darauf aufbauend folgte ein zweites offenes Codieren, wobei weitere Kategorien oder Codings gewonnen wurden, wie zum Beispiel die Vermeidung des Begriffes Angst und andere.

Um die Ergebnisse des Codierens im Sinne einer Triangulation (Strauss & Corbin 1996:4) abzusichern, wandte ich bei der Auswertung des offenen Codierens eine quantifizierte Datenauswertung an und kombinierte so in Teilbereichen quantitative Elemente mit der qualitativen Auswertung. Der Begriff Triangulation wurde aus der Landvermessung in die Sozialforschung übernommen. Man versteht in der Sozialforschung darunter die „Betrachtung eines Forschungsgegenstandes von (mindestens) zwei Punkten aus“ (Flick 2010:309). Nach Flick (:310) kann so eine methodische Triangulation zum Einsatz kommen, um die Validität zu maximieren. Dabei

muss aber bewusst bleiben, dass damit keine „objektive Wahrheit“ möglich ist, sondern nur eine größere Breite und Tiefe der Analyse (:311). So wendete ich die quantitativen Auswertungen als Strategie an, mit der die gewonnenen Erkenntnisse weiter begründet und abgesichert werden (Kelle & Erzberger 2010:304).

In weiteren Arbeitsgängen des axialen und selektiven Codierens ging es darum, die bisher ermittelten Kategorien zueinander in Beziehung zu setzen und Grundprobleme herauszuarbeiten (Harding 2012:107-108) sowie schließlich das zentrale Phänomen herauszuschälen (:109). Alle Codier-Vorgänge werden nachfolgend in den Unterkapiteln 3.3. und 3.4 näher beschrieben. Sie erfolgten in der genannten Reihenfolge und doch auch dynamisch als interaktiver Prozess. Schnell beschreibt das so:

Der Prozess der Datenanalyse ist keineswegs ein einfacher, gradliniger Vorgang, bei dem zu Beginn die Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte absolut klar ist. Datenanalyse ist in der Praxis der empirischen Sozialforschung fast immer ein interaktiver Prozess: Ausgehend von bestimmten theoretischen Vorstellungen werden die Daten in bestimmter Weise analysiert, entsprechend den empirischen Ergebnissen werden die Hypothesen verworfen, modifiziert oder verfeinert, neue Analysen mit eventuell durch mathematische Transformationen veränderten Variablen durchgeführt, die theoretischen Vorstellungen wieder modifiziert usw. (Schnell 2008:441)

Der so entstandene Codier-Leitfaden mit den verwendeten Kategorien oder Codings wird nachfolgend näher beschrieben. Danach wurden die Daten codiert, analysiert, visualisiert und schließlich präsentiert.

3.2.2 Transkription und Dokumentation

Eine wichtige Grundlage zur Datenauswertung ist die Transkription der Interviews sowie die Dokumentation des Forschungsprozesses.

Transkriptionsregeln: Für die Transkription wurden folgende Regeln aufgestellt:

- Die gesamten Interviews mit den Fragen des Interviewers sowie den Antworten der Informanten werden verschriftlicht.
- Grammatikalische Besonderheiten, Auslassungen oder spezielle Wörter oder Formulierungen aus Dialekten werden genauso wieder gegeben.
- Sprechpausen, Lachen, Räuspern, betontes Ein- oder Ausatmen sowie sonstiges redebegleitendes Verhalten wird markiert wiedergegeben.

- Die eigentliche Form von Wörtern wird nicht durch zusätzliche Zeichen und Markierungen aufgebrochen.
- Weitere mögliche Merkmale des Gesprächsverhaltens sollen nicht erfasst werden, um zum einen der subjektiven Wahrnehmung des Transkribierenden Rechnung zu tragen und zum anderen nur solche Merkmale zu erfassen, die auch analysiert werden (Kowal & O´Connel 2010:444).
- Aufgrund des Datenschutzes werden alle Namen, Orte, Berufe usw. anonymisiert.

Dokumentation: Auf die Dokumentation des Forschungsprozesses wurde größten Wert gelegt, um so eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu erhalten. Dokumentiert wird in dieser Arbeit deshalb das Vorverständnis des Forschers, die Erhebungsmethoden, die Transkriptionsregeln, die Dokumentation der Daten, die Auswertungsmethoden, die Dokumentation der Informationsquellen, die Dokumentation von Entscheidungen und Problemen sowie die Kriterien, denen die Arbeit genügen soll (Steinke 2010:324–325).

Nach dem Pretest wurden vier Informanten befragt. Ihre Beiträge werden im Folgenden unter den Synonymen Anton, Bert, Christoph und Dietmar wiedergegeben. Diese Decknamen sind frei gewählt und sollen keine weiteren Assoziationen wecken. Die Interviews wurden zwischen dem 3. Februar und 24. Februar 2015 geführt. Mit Anton sprach ich in dem Büro seiner Privatwohnung. Das Interview mit Bert fand in seinem privaten Wohnzimmer statt. Das Treffen mit Christoph fand in einem Sitzungszimmer der Gemeinde statt, wogegen das Gespräch mit Dietmar im Büro der Gemeinde stattfand. Die Interviews dauerten 46 Minuten, 50 Minuten, 64 Minuten sowie 80 Minuten und wurden mit einem Digital Voice Recorder aufgenommen. Die durchschnittliche Interviewdauer lag damit bei 60 Minuten. Alle vier Interviews habe ich selbst transkribiert. Jedes Interview wurde den Informanten entsprechend den Vorgaben des Interviewvertrags zur Freigabe vorgelegt. Gemäß dem Interviewvertrag (siehe Anlage) wurden die Informanten mündlich und schriftlich auf den geplanten Umgang mit ihren Interviewdaten sowie auf ihre Rechte hingewiesen, das Interview als Ganzes zurücknehmen zu können oder Teile daraus zu streichen.

Die Freigabe des Interviews von Anton erfolgte, nachdem 64 Wörter in neun Textpassagen gelöscht wurden, um ein Erkennen des Informanten auszuschließen. Zur

Gewährleistung der Anonymität wurde zur Freigabe des Interviews mit Bert eine Passage mit 11 Wörtern gelöscht. Die meisten Löschungen mit 330 Wörtern in 15 Textpassagen gab es bei Christoph. Der Platz, an dem zwei große Textpassagen standen, wurde im Interview gekennzeichnet. Im Interview von Dietmar wurde zur Freigabe nur ein Wort gestrichen. Zusätzlich zu den Löschungen wurden Namen von Personen, Gemeinden, Städten etc. anonymisiert. Die Begründung der Informanten für die Löschungen, insbesondere von Christoph war, dass man sie aufgrund gewisser Passagen eventuell erkennen könnte. Durch die Löschungen wurde auf diese Ängste eingegangen und für die Informanten eine gute Lösung gefunden. Inhaltlich sind die Löschungen für den Sinninhalt der Interviews und deren Auswertung nicht von großem Gewicht, da meist nur persönliche Attribute entfernt wurden.

Die transkribierten Interviews haben bei einzeiligem Zeilenabstand 18, 28, 20 und 22 Seiten. Zusammen sind das also 88 Transkript-Seiten, im Durchschnitt 22 Seiten pro Interview.

Die letzte Frage bei jedem Interview war, ob das Interview selbst Angst bei den Informanten ausgelöst hat. Jeder der vier Pastoren hat diese Frage deutlich verneint. Allerdings war die Angst deutlich geworden, dass aufgrund der Interviews Rückschlüsse auf ihre Identitäten möglich seien. Auf die Schweigepflicht wurde entsprechend hingewiesen.

Im Anhang sind alle transkribierten Interviews eingefügt und liegen zur Überprüfung und Bewertung der Masterarbeit vor. Gemäß den ethischen Anforderungen von Unisa werden sie nach Abschluss des Projektes vernichtet.

Zwei Punkte sind als Besonderheiten bei zwei Interviews festzuhalten: Bei dem Interview mit Dietmar war ein Praktikant von ihm dabei, worüber ich im Vorfeld nicht informiert wurde. Spontan wurde der Praktikant von mir mit Bezug zum Interviewvertrag auf seine Schweigepflicht hingewiesen. Bei Anton war mir angekündigt worden, dass ein Praktikant bei dem Interview dabei sein würde, was dann aber schließlich doch nicht der Fall war.

Wie im vorigen Unterkapitel dargestellt, wurde zu den Interviews mit den Pastoren eine passiv-narrative Vorgehensweise gewählt, um den Pastoren möglichst viel Freiraum zu geben und damit sich Inhalte im Gespräch entwickeln konnten. So wurde auf einen

detaillierten Leitfaden verzichtet. Inhaltlich zogen sich die drei Basisfragen durch jedes Interview:

1. Basisfrage: Welche Ängste haben Pastoren beim Führen?
2. Basisfrage: Wie werden diese Führungsängste erklärt?
3. Basisfrage: Welche Folgen haben diese Führungsängste?

Entsprechend dem verstehenden Interview wurden weitere Fragen aus dem Gesagten abgeleitet (Kaufmann 1999:72) und so das Gespräch entwickelt. Diese Form des Interviews liegt mir, da die Seelsorge zu meiner Tätigkeit als Pastor gehört und es bei der Seelsorge in weiten Teilen darum geht, dem Gegenüber gut zuzuhören, seine Gedanken zu erfassen und so wiederzugeben, dass er sich von mir verstanden weiß.

Pastor Anton hat beim Interview oft gehustet und auch laut geschnaufft. Er war erkältet und seine Nase war nicht frei, was seine belegte Stimme, das häufige Räuspern und lautes Schnaufen als krankheitsbedingt erklärt.

Pastor Bert sagte, wie alle anderen Pastoren zum Ende des Interviews, dass das Interview bei ihm keine Angst ausgelöst habe.

Auf zusätzliche Interviews mit weiteren Informanten wurde verzichtet, da bei der Auswertung des Pretests sowie der vier Interviews deutlich wurde, dass sich alle wesentlich Aussagen in jedem Interview wiederfinden und deshalb keine grundlegenden neuen Erkenntnisse in weiteren Interviews mehr zu erwarten waren, womit eine Sättigung der „Theorie“ erfolgt war (Kaufmann 1999:42). Mehr dazu unter 3.4.3.3.

3.2.3 Validität und Reliabilität

Zum Verstehen der Validität bei einer qualitativen Sozialforschung ist es wichtig festzuhalten, dass die Aufgabe von qualitativen Methoden eher darin besteht zu verstehen, als systematisch zu beschreiben oder zu messen (Kaufmann 1999:43). Deshalb wird an dieser Stelle bewusst darauf hingewiesen, dass man nicht einfach Gütekriterien quantitativer Forschung als Maßstab für qualitative Forschung übernehmen kann (Mayring 1993:106). Vielmehr gilt es, argumentativ zu belegen und der „Prozess der Begründbarkeit und Verallgemeinbarkeit der Ergebnisse rückt in den Vordergrund“ (:106). Mayring (:109-112) führt dazu die sechs folgenden allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung an, welche in dieser Arbeit berücksichtigt werden (vgl. auch Steinke 2010:319-331):

- Verfahrensdokumentation
- Argumentative Interpretationsabsicherung
- Regelgeleitetheit
- Nähe zum Gegenstand
- Kommunikative Validierung
- Triangulation

Die Verfahrensdokumentation erfolgt in den folgenden Unterkapiteln 3.3. und 3.4, ebenso wie die argumentative Interpretationsabsicherung. Die Regelgeleitetheit wird in der Anwendung des verstehenden Interviews nach Kaufmann (1999) bei der Datenerhebung und der Grounded Theory (Strauss & Corbin 1996) bei der Datenauswertung sichergestellt. Die gebotene Nähe zum Gegenstand ist durch die Interviews der Pastoren in ihrer Alltagsumgebung zu einer Fragestellung ihres Interesses gegeben (:111). Eine kommunikative Validierung fand mit allen Informanten statt. Die Informanten wurden dazu schriftlich angefragt, ob sie zu einer kommunikativen Validierung bereit sind. Danach bekamen sie mit dem Codierparadigma (siehe Abbildung 55) eine Kurzzusammenfassung zugesandt, welche anschließend in einem Telefongespräch erläutert wurde. Schließlich wurden die Informanten gebeten, sich zu den nachfolgenden zwei Fragen zu äußern. Die erste Frage war: Fühlst Du Dich angesichts der Ergebnisse grundsätzlich verstanden? Die zweite Frage lautete: Bewertest Du die Aussagen als insgesamt stimmig (Steinke 2010:320)? Beide Fragen wurden von allen Pastoren klar mit Ja beantwortet. Die interviewten Pastoren reflektierten meine Ausführungen als schlüssig und hilfreich. Auch da, wo Dinge beschrieben wurden, die ihren Erlebnissen nicht entsprechen, stimmten sie meinen Ergebnissen zu, da sie entsprechende Beschreibungen von Kollegen kannten.

Die Anwendung einer Triangulation, bei der mit verschiedenen Verfahren Ergebnisse gesichert werden (Mayring 193:112), wird bei der Datenanalyse in 3.3. und 3.4. ebenfalls beschrieben. Auf die dargestellte Art und Weise der Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenauswertung wird die Validität (Gültigkeit) gewährleistet.

Die Reliabilität (Verlässlichkeit) der gemachten Aussagen bezieht sich aber nur auf Pastoren in Freien evangelischen Gemeinden in Deutschland.⁸

3.2.4 Computerprogramm MAXQDA

Zur Auswertung der Interviews nutzte ich die computergestützte Datenanalyse mit dem Computerprogramm MAXQDA (2014). Das Programm wird weltweit als professionelle Software für qualitative Text- und Datenanalyse geschätzt. Der Vorteil des Computerprogramms ist, dass die große Datenmenge so gut erfasst, strukturiert, ausgewertet und visualisiert werden konnte. Mit einem Online Seminar am 3. März 2015 und mit Hilfe von Video-Tutorials habe ich mich in das Programm eingearbeitet.

Die grundlegende Technik, „Theorien“ aus den Daten zu entwickeln, ist das sogenannte Codieren (Harding 2012:104-105). Um das Arbeiten mit dieser Software zu verdeutlichen nachfolgend ein Screenshot. Im linken oberen Feld „Dokumente“ sind die vier transkribierten Interviews, welche in das Programm importiert worden sind. In der Spalte darunter ist das verwendete Code-System zu sehen. In der Bildmitte die codierten Interview-Texte. In der rechten Spalte werden die „Liste der Codings“ angezeigt. Den Codings können in MAXQDA zur besseren Übersichtlichkeit Farben zugeordnet werden. Ich ordnete den Angstkategorien die Farbe Rot zu, den Angstabwehrmechanismen die Farbe Gelb, den systembedingten Angstausslösern Grün und den individuellen Angstausslösern die Farbe Blau.

⁸Im Sinne der Intersubjektivität wäre es wünschenswert gewesen, wenn bei der Auswertung mehrere Forscher beteiligt werden hätten können, so zum Beispiel Psychologen, Sozialwissenschaftler und Soziologen. So wäre auch ein konsensuelles Codieren (Schmidt 2010:453) zu befürworten gewesen. Beides war aufgrund des vorgegebenen Rahmens aber nicht möglich.

The screenshot displays the MAXQDA software interface with a transcript of an interview. The transcript is divided into segments, each with a unique identifier (e.g., 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36). The transcript text includes dialogue between an interviewer (I) and a respondent (A), discussing topics such as anxiety, family, and organizational stress. The interface is heavily annotated with various symbols and colors, indicating the application of different coding systems. A 'Liste der Codes' (Code List) is visible on the left side, listing various codes such as 'Neue Kategorien', 'Existenz-Angste', 'Soziale Ängste', and 'Verständnis'. A 'Liste der Dokumente' (Document List) is also visible at the top left, showing the current document being viewed. The bottom of the screen shows the software's status bar and navigation controls.

Abbildung 19: Screenshot MAXQDA

Alle 88 Seiten der vier transkribierten Interviews wurden unter zu Hilfenahme der Audio-Aufnahmen Satz für Satz und Wort für Wort durchgegangen und wichtige Textabschnitte mit einem Code, einem Überbegriff versehen (Harding 2012:105). Diese Begriffe können aus den Texten selbst stammen oder beschreibend vergeben werden. Zu den Codes wurden Beschreibungen erstellt, welche bei MAXQDA als „Memos“ bezeichnet werden.

3.3 Datenanalyse mit offenem Codieren nach Fragen des Literaturstudiums

Die Unterkapitel 3.3 und 3.4 beschreiben die Datenanalyse nach dem Schema der Grounded Theory (Strauss & Corbin 1996). Bei dem ersten Codier-Vorgang ging ich die Interviews Wort für Wort durch. Gewisse Passagen hörte ich mir zusätzlich dazu vom Band an, um den Sinn genau zu erfassen. Ich verwendete die aus dem Literatur-Kapitel erarbeiteten Kategorien als erstes Codesystem. Klein (2005:245) bemerkt dazu: „Dem Beginn der empirischen Arbeit kann ein Literaturstudium vorausgehen, aus dem sich erste Fragestellungen oder Vorstellungen über den Forschungsbereich ergeben“. Die drei Oberbegriffe der Existenzängste, sozialen Ängste sowie der Versagensängste wurden dabei noch mit Unter-Codings genauer gefasst, ebenso wie auch die systembedingten und individuellen Angstausröser. Da sich alle vier Hauptkategorien ergänzen und sich nicht gegenseitig ausschließen, konnten Codings aus allen vier Hauptkategorien gleichzeitig zu einem Abschnitt zugeordnet werden und auch mehrere passende Codings aus einer Kategorie vergeben werden.

Folgende 78 Codes standen als Ergebnisse des Literaturstudiums zur Verfügung:

Angstkategorien: (vergleiche Abbildung 5 auf Seite 18 und 2.1.3)

- **Existenz-Ängste**
 - Angst vor Unfall
 - Angst vor Krankheit
 - Angst vor Altern
 - Angst vor Tod
 - Angst vor Verarmung
 - Angst vor Arbeitsplatzverlust
 - Angst um sich
 - Angst um die Familie
 - Angst um die Organisation
- **Soziale Ängste**
 - Angst Ansehen zu verlieren
 - Angst ausgeliefert zu sein

- Angst vor persönlichem Angriff
- Angst nicht akzeptiert zu werden
- Angst nie gut zu sein
- Angst Kontrolle zu verlieren
- Angst verlassen zu werden
- Angst Respekt zu verlieren
- Angst vor Vorgesetzten
- Angst vor Mitarbeitern
- Angst vor Kollegen
- Angst vor offener Meinungsäußerung
- Präsentationsangst
- Scham
- Verlegenheit
- Schüchternheit
- **Versagens-Ängste**
 - Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden
 - Angst vor Führungsverantwortung
 - Angst vor Versagen der Mitarbeiter
 - Angst vor Beurteilungen
 - Prüfungsangst
 - Angst vor Neuerungen
 - Angst vor Beförderung
 - Angst vor Versetzung
 - Angst vor internationaler Zusammenarbeit

Angstabwehrmechanismen: (vergleiche Abbildung 6 auf Seite 31 und 2.2.3.5)

- **Unbewusstes Abwehrverhalten**
 - Verdrängung
 - Rationalisierung
 - Verschiebung
 - Reaktionsbildung
 - Projektion
 - Regression
- **Bewusstes Abwehrverhalten**
 - Angriff
 - Verteidigung
 - Anlehnung
 - Überlassung
 - Koalition
 - Flucht

Systembedingte Angstausröser: (vergleiche Abbildung 15 auf Seite 60 und 2.3.3.1)

- **Verschämter Umgang mit Macht**
 - Leitungsfunktion ohne Leitungsamt
- **Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen**
 - Kongregationalistischer Hintergrund
 - Bund – Kreise – Gemeinden
 - Gemeindeleitung – Älteste – Pastoren – Gemeindeversammlung
- **Mangelhafte Gabenorientierung**
- **Eine Struktur für alle**

Individuelle Angstausröser: (vergleiche Abbildung 17 auf Seite 64 und 2.3.3.2)

- **Eigenes Berufungsverständnis**
 - Du bist, was du tust
 - Leistungsdruck
 - Berufen zur Beziehung mit Jesus
 - Berufen zum Dienst für Jesus
- **Eigenes Leitungsverständnis**
 - Geistliche Leitung unter dem Heiligen Geist
 - Dienende Leiterschaft
 - Leitung als Gabe
 - Leitung im Team
 - Unterschied Führung und Durchführung
- **Umgang mit Erwartungen**
 - Gott und Menschen gerecht werden wollen
- **Persönliche Defizite**

Neue Kategorien

3.3.1 Interview mit Anton

Nach dem ersten Codieren des Interviews mit Anton hatte ich 82 Codes im Codesystem, wobei vier neue Kategorien entstanden waren. 228 codierte Elemente wurden vergeben. Mit dem SmartPublisher, einem Berichts-Generator von MAXQDA erstellte ich eine Liste der 228 codierten Elemente mit insgesamt 84 Seiten. Am häufigsten fiel bei Anton mit 33 Nennungen das bewusste Abwehrverhalten des „Angriffs“ auf. Proaktiv versuchte er, gewisse Situationen in Gremien und mit Führungspersönlichkeiten zu vermeiden, indem er aktiv voran ging und Themen selbst positionierte. Dieses Verhalten zieht sich durch das gesamte Interview wie ein roter Faden! Er reagierte damit oft auf die Versagensangst „Ansprüchen nicht gerecht zu werden“ (22 Nennungen). Als individueller Angstausröser war oft sein „persönliches Leitungsverständnis“ (20 Nennungen) auszumachen. Auffallend war, dass Pastor Anton oft betonte, keine Angst zu haben und auch das Wort Angst kaum verwendete, sondern mit dem Wort Druck umschrieb (18 Nennungen). Weitere häufige Nennungen waren mit 17 und 13 und 10 Nennungen die individuellen Angstausröser „Umgang mit Erwartungen“, „Berufungsverständnis“ und Persönliche Defizite. Aus den systembedingten Angstausrösern war der „verschämte Umgang mit Macht“ mit 15 Nennungen noch unter den Codings mit mindestens 10 Nennungen. Ein Überblick dazu gibt die nachfolgende Tabelle.

Obercodes bei Anton	Code	Anzahl
Angstabwehrmechanismen\Bewusstes Abwehrverhalten	Angriff	33
Angstkategorien\Versagens-Ängste	Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden	22
Individuelle Angstausröser	Leitungsverständnis	20
Neue Kategorien	keine Angst - Begriff Angst wird vermieden	18
Individuelle Angstausröser	Umgang mit Erwartungen	17
Systembedingte Angstausröser	Verschämter Umgang mit Macht	15
Individuelle Angstausröser	Berufungsverständnis	13
Individuelle Angstausröser	Persönliche Defizite	10

Abbildung 20: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei Anton

Nachfolgend stelle ich statistische Auswertungen zu den vier Hauptcodes dar. Bei den Angstkategorien hoben sich bei Anton deutlich die sozialen Ängste ab, gefolgt von den Versagensängsten. Und das, obwohl mit der „Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden“ eine Versagensangst die meisten Einzel-Codings bekommen hatte.

Angstkategorien bei Anton	Anzahl
Soziale Ängste	39
Versagens-Ängste	25
Existenz-Ängste	6

Abbildung 21: Angstkategorien nach Häufigkeit bei Anton

Nach der Interviewauswertung reagierte Pastor Anton meist bewusst auf seine Ängste.

Angstabwehrmechanismen bei Anton	Anzahl
Bewusstes Abwehrverhalten	38
Unbewusstes Abwehrverhalten	6

Abbildung 22: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei Anton

Bei den systembedingten Angstausrösern ist mit deutlichem Abstand ein „verschämter Umgang mit Macht“ zu erkennen, gefolgt von fast gleich gewichteter „mangelhafter Gabenorientierung“ sowie den „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen. Die „Eine Struktur für alle“ als systembedingter Angstausröser bekam bei Pastor Anton keine Nennung.

Systembedingte Angstausröser bei Anton	Anzahl
Verschämter Umgang mit Macht	15
Mangelhafte Gabenorientierung	7
Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	6
Eine Struktur für alle	0

Abbildung 23: Systembedingte Angstausröser nach Häufigkeit bei Anton

Bei den individuellen Angstausrösern wird das „Leitungsverständnis“ am meisten genannt, dicht gefolgt von dem „Umgang mit Erwartungen“. „Berufungsverständnis“ und „Persönliche Defizite“ folgen mit deutlichem Abstand.

Individuelle Angstausröser bei Anton	Anzahl
Leitungsverständnis	21
Umgang mit Erwartungen	19
Berufungsverständnis	13
Persönliche Defizite	10

Abbildung 24: Individuelle Angstausröser nach Häufigkeit bei Anton

3.3.2 Interview mit Bert

Bei dem Codieren des Interviews mit Bert habe ich zwei weitere neue Codes vergeben, so dass am Ende 84 Codes im Codesystem waren. Insgesamt codierte ich in dem Interview von Bert 264 Elemente. Die mit dem Bericht-Generator SmartPublisher erstellte Liste wurde 133 Seiten lang. Dies ist mit der mit Abstand längsten Interviewzeit von Bert zu erklären. Am häufigsten war bei Bert mit 29 Nennungen die Versagensangst „Ansprüchen nicht gerecht zu werden“. Vier individuelle Ängste folgen: Das „Berufungsverständnis“ mit 24 Nennungen, der „Umgang mit Erwartungen“ mit 19 Nennungen, die „Persönlichen Defizite“ mit 18 Nennungen sowie das „Leitungsverständnis“ mit 15 Nennungen. Erst danach folgten die zwei systembedingten Angstausröser „verschämter Umgang mit Macht“ sowie „unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“ mit jeweils 10 Nennungen. Von Anfang an fiel bei dem Interview auf, dass Bert ganz offen mit dem Begriff Angst umging. Für ihn ist es normal, Angst zu haben und als roter Faden ist bei ihm das Gespräch über die eigenen Ängste mit anderen zu erkennen. Die dazu von mir neu eingerichtete Coding-Kategorie weist denn auch gleich 17 Nennungen auf.

Obercodes bei Bert	Code	Anzahl
Angstkategorien\Versagens-Ängste	Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden	29
Individuelle Angstausröser	Berufungsverständnis	24
Individuelle Angstausröser	Umgang mit Erwartungen	19
Individuelle Angstausröser	Persönliche Defizite	18
Neue Kategorien	Angst-Begriff wird aktiv verwendet	17
Individuelle Angstausröser	Leitungsverständnis	15
Systembedingte Angstausröser	Verschämter Umgang mit Macht	10
Systembedingte Angstausröser	unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	10

Abbildung 25: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei Bert

Nachfolgend die statistische Auswertung der vier Hauptcodes bei Bert. Bei den Angstkategorien stehen bei Bert deutlich die Versagensängste im Vordergrund und erst mit etwas Abstand die sozialen Ängste. Relativ eng folgen die Existenzängste. Im Vergleich zu Anton haben die sozialen Ängste und die Versagensängste sozusagen die

Plätze getauscht. Allerdings sind die Existenz-Ängste bei Bert wesentlich höher gewichtet als bei Anton.

Angstkategorien bei Bert	Anzahl
Versagens-Ängste	39
Soziale Ängste	32
Existenz-Ängste	30

Abbildung 26: Angstkategorien nach Häufigkeit bei Bert

Bei den Angstabwehrmechanismen wird eine meist bewusste Reaktion festgestellt, wobei Bert viel weniger auf Ängste reagierte, als das bei Anton feststellbar war.

Angstabwehrmechanismen bei Bert	Anzahl
Bewusstes Abwehrverhalten	10
Unbewusstes Abwehrverhalten	2

Abbildung 27: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei Bert

Bei den systembedingten Angstausslösern hat der „Verschämte Umgang mit Macht“ ebenfalls die höchsten Nennungen bekommen. Die „Unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“ folgen aber dicht auf. Abgeschlagen folgen die „mangelhafte Gabenorientierung“ sowie die „Eine Struktur für alle“, welche bei Anton gar keine Nennung bekommen hatte.

Systembedingte Angstausslöser bei Bert	Anzahl
Verschämter Umgang mit Macht	11
Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	10
Mangelhafte Gabenorientierung	4
Eine Struktur für alle	3

Abbildung 28: Systembedingte Angstausslöser nach Häufigkeit bei Bert

Bei den „individuellen Angstausslösern“ setzte sich das „Berufungsverständnis“ klar von dem „Leitungsverständnis“ ab. Relativ dicht gefolgt von dem „Umgang mit den Erwartungen“ und den „Persönlichen Defiziten“. Im Vergleich zu Anton ist das eine komplett andere Reihenfolge.

Individuelle Angstausslöser bei Bert	Anzahl
Berufungsverständnis	29
Leitungsverständnis	23
Umgang mit Erwartungen	21
Persönliche Defizite	18

Abbildung 29: Individuelle Angstausslöser nach Häufigkeit bei Bert

3.3.3 Interview mit Christoph

Drei neue Codes habe ich bei dem Codieren des Interviews von Christoph vergeben, sodass am Ende 87 Codes im Codesystem waren. Insgesamt wurden 275 Elemente vergeben. Die Liste der mit dem SmartPublisher generierten Elemente umfasst 99 Seiten. Pastor Christoph hat am stärksten das Thema Führung angesprochen. Zum Beispiel erwähnte er, dass natürlich nicht nur durch fehlende Führung Krisen entstehen können, sondern auch durch Führung: „Es gibt natürlich ganz viele Krisen auch durch Führung“ (Christoph 2015:15). Er sprach auch wiederholt darüber, wie wichtig es ist, Führungsfähigkeit bei entsprechend begabten Personen freizusetzen (:17) und Führungsängste abzubauen (:19). Das zeigt sich auch bei der Anzahl der Nennungen. Am häufigsten genannt war mit 21 Nennungen das „Leitungsverständnis“ als individueller Angstausröser, gefolgt von den „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“ aus den systembedingten Angstausrösern mit 18 Nennungen. Gleichauf kamen mit ebenfalls 18 Nennungen die Sozialen Ängste mit der „Angst, die Kontrolle zu verlieren“ sowie mit 15 Nennungen der „Angst ausgeliefert zu sein“. Mit dem „verschämten Umgang mit Macht“ folgt mit ebenfalls 15 Nennungen wieder ein systembedingter Angstausröser. Nachfolgend wieder die Liste mit den Codes mit mindestens 10 Nennungen.

Obercodes bei Christoph	Code	Anzahl
Individuelle Angstausröser	Leitungsverständnis	21
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst Kontrolle zu verlieren	18
Systembedingte Angstausröser	unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	18
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst ausgeliefert zu sein	15
Systembedingte Angstausröser	Verschämter Umgang mit Macht	15
Angstabwehrmechanismen\Bewusstes Abwehrverhalten	Flucht - Vermeidung	14
Individuelle Angstausröser	Umgang mit Erwartungen	13
Individuelle Angstausröser	Persönliche Defizite	11
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst vor persönlichem Angriff	10
Systembedingte Angstausröser	Mangelhafte Gabenorientierung	10

Abbildung 30: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei Christoph

Im Gegensatz zu Bert und Anton sind bei den Angstkategorien die Versagensängste bei Christoph sehr schwach gewichtet. Deutlich stärker tauchen die sozialen Ängste auf. Das wird aus der obigen Detail-Liste deutlich, wie auch in der untenstehenden Auswertung der vier Hauptcodes. Die sozialen Ängste heben sich bei den Angstkategorien sehr deutlich von den Versagensängsten als zweite Nennung und den Existenzängsten als dritte Nennung ab.

Angstkategorien bei Christoph	Anzahl
Soziale Ängste	73
Versagens-Ängste	18
Existenz-Ängste	13

Abbildung 31: Angstkategorien nach Häufigkeit bei Christoph

Bei den Angstabwehrmechanismen ist ein ähnliches Muster wie bei Anton und Bert zu erkennen, bei denen jeweils auch ein bewusstes Abwehrverhalten als häufigste Reaktion feststellbar war.

Angstabwehrmechanismen bei Christoph	Anzahl
Bewusstes Abwehrverhalten	28
Unbewusstes Abwehrverhalten	2

Abbildung 32: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei Christoph

Bei den systembedingten Angstausslösern sind mit dem knappen Vorsprung einer Angabe die häufigsten Nennungen bei den „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“. Es folgen mit 17 Nennungen der „verschämte Umgang mit Macht“ und mit zehn Nennungen eine „mangelhafte Gabenorientierung“. Der Angstausslöser „Eine Struktur für alle“ ist wie bei Anton und Bert geringste Nennung dieser Rubrik.

Systembedingte Angstausslöser bei Christoph	Anzahl
Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	18
Verschämter Umgang mit Macht	17
Mangelhafte Gabenorientierung	10
Eine Struktur für alle	4

Abbildung 33: Systembedingte Angstausslöser nach Häufigkeit bei Christoph

So folgen noch die individuellen Angstausslöser. Wie auch bei Anton ist das „Leitungsverständnis“ am häufigsten genannt, hier mit 33 Nennungen. Mit relativ großem Abstand folgen dann eher nah beieinander der „Umgang mit Erwartungen“ mit 13 Nennungen, die „persönlichen Defizite“ mit 11 Nennungen sowie das „Berufungsverständnis“ mit 7 Nennungen.

Individuelle Angstausslöser bei Christoph	Anzahl
Leitungsverständnis	33
Umgang mit Erwartungen	13
Persönliche Defizite	11
Berufungsverständnis	7

Abbildung 34: Individuelle Angstausslöser nach Häufigkeit bei Christoph

3.3.4 Interview mit Dietmar

Bei dem Codieren des Interviews mit Dietmar habe ich keine neuen Codes vergeben. Es blieb bei dem Codesystem mit 87 Codes. Dies ist als Hinweis festzuhalten, dass eine Sättigung mit den vier Interviews erreicht sein könnte. Insgesamt habe ich bei Dietmar 234 Elemente codiert. Die mit dem SmartPublisher generierte Liste umfasst 116 Seiten. Beim Blick auf die meisten Nennungen von einzelnen Codes fallen bei Dietmar gewissermaßen zwei fast jeweils gleichstarke Paare auf. Zunächst gibt es mit dem „verschämten Umgang mit Macht“ (19 Nennungen) und mit dem „Umgang mit Erwartungen“ (18 Nennungen) je einen systembedingten und einen individuellen Angstausröser an der Spitze. Dann folgen die zwei bewussten Angstabwehrmechanismen des „Angriffs“ (14 Nennungen) und der „Flucht“ (13 Nennungen). Pastor Dietmar hat das Wort Angst weitgehend vermieden und stattdessen von Druck geredet. Dies wird in der neuen Kategorie mit 13 Nennungen gefasst. Mit jeweils 12 Nennungen folgt aus der Angstkategorie der Versagensängste die „Angst, Ansprüchen nicht gerecht zu werden“ sowie die individuell – und systembedingten Angstausröser des „Leitungsverständnis“ und der „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“.

Obercodes bei Dietmar	Code	Anzahl
Systembedingte Angstausröser	Verschämter Umgang mit Macht	19
Individuelle Angstausröser	Umgang mit Erwartungen	18
Angstabwehrmechanismen\Bewusstes Abwehrverhalten	Angriff	14
Angstabwehrmechanismen\Bewusstes Abwehrverhalten	Flucht - Vermeidung, Pers. etc. aus dem Weg gehen	13
Neue Kategorien	keine Angst - Begriff Angst wird vermieden	13
Angstkategorien\Versagens-Ängste	Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden	12
Individuelle Angstausröser	Leitungsverständnis	12
Systembedingte Angstausröser	unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	12
Neue Kategorien	weitere wichtige Aspekte ohne Zuordnung	10

Abbildung 35: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei Dietmar

Die Reihenfolge der Nennungen bei den Angstkategorien ist bei Dietmar gleich wie auch bei Christoph. Als erstes kommen die sozialen Ängste, dann die Versagensängste und schließlich die Existenz-Ängste. Allerdings sind bei Dietmar die sozialen Ängste nicht so sehr stark abgehoben.

Angstkategorien bei Dietmar	Anzahl
Soziale Ängste	31
Versagens-Ängste	19
Existenz-Ängste	11

Abbildung 36: Angstkategorien nach Häufigkeit bei Dietmar

Bei den Angstabwehrmechanismen ist, wie auch bei allen drei anderen Informanten, ein bewusstes Abwehrverhalten als häufigste Reaktion feststellbar.

Angstabwehrmechanismen bei Dietmar	Anzahl
Bewusstes Abwehrverhalten	30
Unbewusstes Abwehrverhalten	6

Abbildung 37: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei Dietmar

Bei den systembedingten Angstauslösern wird am meisten ein „verschämter Umgang mit Macht“ festgehalten, ebenso wie bei Anton und Bert. Bei Christoph war der Punkt mit nur einer Nennung weniger zweithöchster Wert. Die „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“ erreichten die zweitmeisten Nennungen, wie auch schon bei Bert. Besonders ist bei Dietmar, dass die „Mangelhafte Gabenorientierung“, die sonst bei allen anderen drei Informanten immer den dritten Platz belegte, nun zum Schlusslicht wurde und die „Eine Struktur für alle“ mit neun Nennungen sich klar davon abhob.

Systembedingte Angstauslöser bei Dietmar	Anzahl
Verschämter Umgang mit Macht	20
Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	14
Eine Struktur für alle	9
Mangelhafte Gabenorientierung	1

Abbildung 38: Systembedingte Angstauslöser nach Häufigkeit bei Dietmar

Bei den individuellen Angstauslösern steht bei Dietmar der „Umgang mit Erwartungen“ im Vordergrund. Damit hat jeder der vier Informanten einen anderen individuellen Angstauslöser mit größter Nennung. Das ist angesichts von vier unterschiedlichen Personen aber auch nicht verwunderlich. Mit großem Abstand folgt bei Dietmar das „Leitungsverständnis“ vor dem „Berufungsverständnis“, welchem dicht die „Persönlichen Defizite“ folgen.

Individuelle Angstauslöser bei Dietmar	Anzahl
Umgang mit Erwartungen	24
Leitungsverständnis	12
Berufungsverständnis	7
Persönliche Defizite	6

Abbildung 39: Individuelle Angstauslöser nach Häufigkeit bei Dietmar

3.3.5 Auswertung zum offenen Codieren nach Fragen des Literaturstudiums

Insgesamt wurden 1006 Elemente in den vier Interviews codiert. Die mit dem SmartPublisher generierte Liste aller codierten Elemente umfasst 406 Seiten. Insgesamt 28 Unter-codes haben mindestens zehn Nennungen in den vier Interviews bekommen.

Von den 87 Codes (Haupt- und Untercodes) wurden 67 verwendet. Bei 20 Codes fand also keine eigene Zuordnung statt.

Mit der „Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden“ steht mit 72 Nennungen eine Versagensangst an erster Stelle! Die zwei individuellen Angstausröser des „Leitungsverständnis“ sowie des „Umgangs mit Erwartungen“ bilden mit 68 und 67 Nennungen die zweit- und drittstärksten Nennungen. Auf dem insgesamt vierten Platz wird der „Angriff“ als stärkstes (bewusstes) Angst-Abwehrverhalten deutlich. Nachstehend die komplette Liste der Codes mit bis zu zehn Nennungen als Tabelle und im Balkendiagramm.

Obercode	Code	Anzahl
Angstkategorien\Versagens-Ängste	Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden	72
Individuelle Angstausröser	Leitungsverständnis	68
Individuelle Angstausröser	Umgang mit Erwartungen	67
Angstabwehrmechanismen\Bewusstes Abwehrverhalten	Angriff	64
Systembedingte Angstausröser	Verschämter Umgang mit Macht	59
Individuelle Angstausröser	Berufungsverständnis	51
Systembedingte Angstausröser	unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	46
Individuelle Angstausröser	Persönliche Defizite	45
Neue Kategorien	keine Angst - Begriff Angst wird vermieden	34
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst Kontrolle zu verlieren	32
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst ausgeliefert zu sein	31
Angstabwehrmechanismen\Bewusstes Abwehrverhalten	Flucht - Vermeidung, Pers. etc. aus dem Weg gehen	30
Neue Kategorien	Angst-Begriff wird aktiv verwendet	28
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst nicht akzeptiert zu werden	24
Angstkategorien\Versagens-Ängste	Angst vor Führungsverantwortung	24
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst vor persönlichem Angriff	22
Systembedingte Angstausröser	Mangelhafte Gabenorientierung	22
Angstkategorien\Existenz-Ängste	Angst um die Organisation	20
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst Ansehen zu verlieren	17
Neue Kategorien	weitere wichtige Aspekte ohne Zuordnung	17
Systembedingte Angstausröser	Eine Struktur für alle	16
Angstkategorien\Existenz-Ängste	Angst vor Arbeitsplatzverlust	14
Angstkategorien\Existenz-Ängste	Angst um sich	13
Angstabwehrmechanismen\Unbewusstes Abwehrverhalten	Verdrängung - nicht wahr haben wollen	12
Individuelle Angstausröser\Leitungsverständnis	Ltg. im Team	12
Angstkategorien\Soziale Ängste	Angst Respekt zu verlieren	10
Neue Kategorien	Ängste benennen - mit anderen teilen	10
Individuelle Angstausröser\Umgang mit Erwartungen	Gott und Menschen gerecht werden wollen	10

Abbildung 40: Liste der Kategorien / Obercodes und Codes bei allen vier Interviews

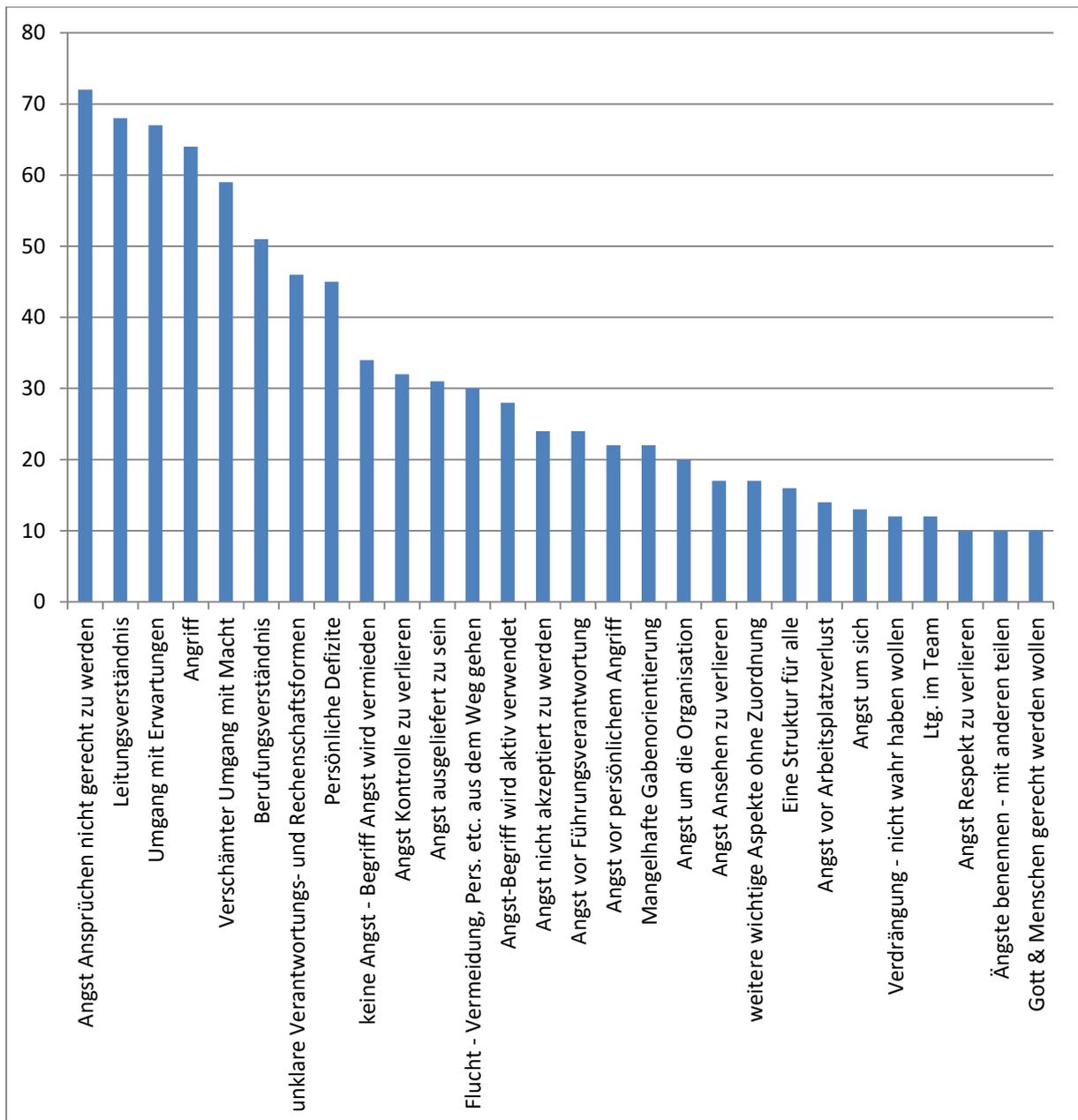


Abbildung 41: Codings in allen vier Interviews bis zehn Nennungen beim offenen Codieren nach Fragestellungen des Literaturstudiums

Betrachten wir nach diesem Blick auf die Untercodings die vier Hauptcodes, dann fällt auf, dass obwohl die Versagensangst „Ansprüchen nicht gerecht zu werden“ die meisten Einzel-Codings mit 72 Nennungen hat, die Versagensängste mit insgesamt 101 Nennungen deutlich hinter den sozialen Ängsten mit insgesamt 175 Nennungen zurückfallen. So summieren sich die sozialen Ängste „Angst, die Kontrolle zu verlieren“, „ausgeliefert zu sein“, „nicht akzeptiert zu werden“, die „Angst vor dem persönlichen

Angriff“ usw. deutlich zu dem Ergebnis, dass die Pastoren in Summe am meisten von sozialen Ängsten bewegt werden.

Angstkategorien bei allen vier Informanten	Anzahl
Soziale Ängste	175
Versagens-Ängste	101
Existenz-Ängste	60

Abbildung 42: Angstkategorien nach Häufigkeit bei allen vier Interviews

Der Blick auf die Angstabwehrmechanismen stellt eine überwiegend bewusste Reaktion der Pastoren auf ihre Ängste fest. Bei insgesamt 124 Nennungen von bewusstem und unbewusstem Angstabwehrverhalten macht das unbewusste Angstabwehrverhalten aber immerhin 14,5 % aus. Da sich mit einem Interview unbewusste Abwehrverhalten naturgemäß schwerer feststellen lassen als bewusste Abwehrverhalten, ist mit einem größeren Anteil unbewussten Abwehrverhaltens zu rechnen, als sich darstellen lässt.

Angstabwehrmechanismen bei allen vier Informanten	Anzahl
Bewusstes Abwehrverhalten	106
Unbewusstes Abwehrverhalten	18

Abbildung 43: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit bei allen vier Interviews

Bei den systembedingten Angstauslösern ist mit deutlichem Abstand der „verschämte Umgang mit Macht“ der höchste Wert. Es folgen mit einem Unterschied von 15 Nennungen die „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“, wieder gefolgt mit einem Abstand von 26 Nennungen von der „Mangelhaften Gabenorientierung“. Mit 16 Nennungen bildet die „Eine Struktur für alle“ deutlich das Schlusslicht, etabliert sich aber als berechnete eigene Rubrik.

Systembedingte Angstauslöser bei allen vier Informanten	Anzahl
Verschämter Umgang mit Macht	63
Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen	48
Mangelhafte Gabenorientierung	22
Eine Struktur für alle	16

Abbildung 44: Systembedingte Angstauslöser nach Häufigkeit bei allen vier Interviews

Die Auswertung der individuellen Angstauslöser nennt das „persönliche Leitungsverständnis“ als erste Ursache. Der „Umgang mit Erwartungen“ als zweite Nennung und das „Berufungsverständnis“ als dritte Nennung, zeigen, dass die Pastoren ihre „Persönlichen Defizite“ als geringsten Angstauslöser verstehen.

Individuelle Angstauslöser bei allen vier Informanten	Anzahl
Leitungsverständnis	89
Umgang mit Erwartungen	77
Berufungsverständnis	56
Persönliche Defizite	45

Abbildung 45: Individuelle Angstauslöser nach Häufigkeit bei allen vier Interviews

Nachfolgend beschreibe ich anhand ausgewählter Zitate den entstandenen Codier-Leitfaden des ersten offenen Codierens unter Berücksichtigung der Fragestellungen des Literaturstudiums. Dabei wird deutlich, dass die Kategorisierung anhand der Impulse aus dem Literatur-Studium für eine erste Betrachtung der Interviews hilfreich und zielführend war.

3.3.5.1 Angstkategorien

Bei den Angstkategorien wurden 175-mal die sozialen Ängste codiert, 101-mal Versagensängste und 60-mal Existenzängste. Das zeigt eine deutliche Gewichtung.

Bei den sozialen Ängsten ist die „Angst, die Kontrolle zu verlieren“ mit 32 Nennungen am stärksten genannt. Mit nur einer Nennung weniger folgt die „Angst ausgeliefert zu sein“. Die „Angst nicht akzeptiert zu werden“ und die „Angst vor persönlichem Angriff“ folgen mit 24 bzw. 22 Nennungen. Die „Angst Ansehen zu verlieren“ folgt mit 17 Nennungen vor der „Angst Respekt zu verlieren mit 10 Nennungen. Weiter gibt es neun weitere soziale Ängste mit unter zehn Nennungen. Der Code „Angst vor Kollegen“ bekam keine Nennung.

Die Angst Kontrolle zu verlieren und Angst ausgeliefert zu sein, steht bei Christoph (2015:13) deutlich im Zusammenhang mit der Ablehnung von Leitung: „Da, ja da gehört Angst glaube ich hin. Es ist halt unfassbar. Ich kann´s nicht kontrollieren. Aber es ist irgendwie, es ist irgendwie da.“

Bei den Versagensängsten hat die „Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden mit großem Abstand die meisten Nennungen. Der Unterschied von den dafür vergebenen 72 Nennungen zu der nächstfolgender „Angst vor Führungsverantwortung“ mit 24 Nennungen beträgt 48 Nennungen! Zwei weitere Versagensängste mit unter zehn Nennungen wurden codiert. Gar keine Nennungen bekamen die „Prüfungsangst“, die „Angst vor Neuerungen“, die „Angst vor

Beförderungen“, die „Angst vor Versetzung“ oder die „Angst vor internationaler Zusammenarbeit“. Diese aus der Literatur generierten Codes treffen auf das Pastorenberufsbild wenig zu.

Pastor Anton (2015:1) weiß um Zeiten, da „fühlt man sich leicht überfordert“ und folgert, dass das sicher auch auf die Führungsaufgabe in der Gemeinde durchschlägt. Bert (2015:3) berichtet von der Angst beim Predigtdienst zu versagen: „Ich fang´ mal mit dem Dienstbeginn an. Als junger Pastor hab´ ich echt Angst gekriegt: Kannst Du eigentlich 35 Jahre lang predigen und was Vernünftiges sagen? Weil mir oft nicht mal einfiel: Was machst Du eigentlich am nächsten Sonntag?“ Außer dem Predigtdienst führt auch die Hirtenaufgabe zu Ängsten, wie Pastor Christoph (2015:4) erzählt: „Die Angst ist wahrscheinlich dann auch gemischt: Wie kann man damit wirklich umgehen? Also, wie kann man wirklich helfen? Wie kann man die Leute reif machen an dieser Stelle?“ Die zahlreichen Erwartungen der Gemeindeglieder können Pastoren nach Meinung von Pastor Dietmar (2015:3-4) sehr unter Druck setzen. Er sagt:

„Ja, ich find´ auch manchmal, dass unser primär geistlicher Dienst einen ganz schön unter Druck setzen kann. [Ein] klassisches Beispiel: Mitglieder der Gemeinde sind auf einem Willow Kongress. Kommen begeistert nach Hause. Und jetzt soll die stinknormale FeG A, dieses Primelchen, soll jetzt zweites Willow werden. Und die Leute sind so begeistert - nicht begeistert sondern begeistert und kriegen das überhaupt nicht übersetzt. Und letztlich bleibt der Druck an dir hängen.“ (Dietmar 2015:3-4)

Als weiteres Beispiel führt Dietmar (:4) auch die Gottesdienstgestaltung oder überzogene Erwartungen an sich selbst und geistlichen Leistungsdruck an: „Das war grad´ am Anfang meines Dienstes so, ich wollte jeden Sonntag so ein geistliches Feuerwerk abbrennen“ (:4). Lachend bemerkte er, dass er sich nicht mehr als „Retter der Welt oder der Gemeinde“ sieht (:5).

Auch die Angst vor Gott zu versagen, wird von den Pastoren angeführt:

Ich bin eher ein Teamarbeiter, weiß aber schon um meine eigene Verantwortung und Berufung und es beschäftigt einen schon immer wieder die Frage wie, ja, führst du selber deine Aufgabe richtig, auch vor Gott? Erkennst du – bin ich so tief im Gespräch mit Gott? Es ist eher die Angst: Ich bin nur noch Mensch und bin nicht mehr in meiner lebendigen Verbindung zu Gott, denn von ihm – er ist ja der Leiter der Gemeinde. (Bert 2015:4)

Also, ich muss mich immer vor den Menschen verantworten, dafür dass ich meinen Dienst gut tue. Ich krieg´ ja dafür auch Geld. Ja, also manche Gemeindeglieder thematisieren das ja auch: „Wir bezahlen Sie doch dafür!“

[...] Und wenn das dann auch noch thematisiert wird und dann noch Druck von Gott kommt: Ich will natürlich – also ich bin davon überzeugt, den mach´ ich mir selber. Ich bin berufen vor Gott und muss es ihm immer rechtmachen. Das, das kann einen fertig machen. (Dietmar 2015:20)

Nachdem so die „Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden“ von dem Bereich der Versagensängste durch die Zitate belegt wurde, komme ich zu der Angst vor Führungsverantwortung, welche auch oft als Versagensangst codiert wurde. Die drückt sich zum Beispiel darin aus, Gemeindeglieder mit gewissen Dingen zu konfrontieren:

Wie das überhaupt geht, also ich – man muss auch manchmal mit Gemeindegliedern Gespräche führen, wo ich schon vorher sag´ so zu meinem Herrn: Hätt´s da nicht einen anderen? Warum muss ich das sagen? Weil das unangenehme Dinge sind. Weil ich gar nicht weiß: Komm´ ich da überhaupt an den anderen ran? An die schwierigen Punkte, die hier eben anzusprechen sind. Diese Grundängste, ich nenn´s jetzt mal so, die man an vielen Ecken, nicht nur - das gehört eben zu einem Leiter, dass er Dinge auch benennen muss. (Bert 2015:20)

Wann ist es dran, Dinge zu sagen, die ich wahrnehme? Aber wenn ich Angst habe, dass ich als Führungskraft das nicht hin kriege, oder dass es negative Reaktion oder so, und ich das nicht mache, dann führt es zu noch größeren Katastrophe noch. (Christoph 2015:14)

Ein weiterer Aspekt ist nach Christoph (:14-15), dass „Führung vor allen Dingen heißt: Vision und Ziele festzulegen“ sowie „Beziehungskultur zu gestalten. Also vorgeben, wie die denn zu sein hat! Und in wichtigen Lehrfragen, Lehr- und Ethischen Fragen auch zu sagen: Das sind wir! Oder: So wollen wir uns verstehen. So wollen wir handeln!“ So kommt Christoph (:15) zu der Schlussfolgerung, dass „ganz viele Krisen in der Gemeinde auch mit Führungsangst zu tun haben.“

Auch Dietmar (2015:1) nennt „Konflikte über Ausrichtung von Gemeinden“ und über „Vision“ als Angstausröser. Er selbst fragt sich: „Was ist meine Aufgabe als der visionäre Leiter der Gemeinde? Muss ich da durchziehen? [...] Oder warte ich einfach, bis es reift?“ (:2). Christoph (2015:15) beschreibt, wie Führungsangst ihm die Freude nimmt: „Das heißt, Führungsangst macht, ja, macht mich klein, macht mich eng und killt vor allen Dingen überhaupt auch Freude. Ich kann als Führungspersonal nur Freude haben, wenn ich wirklich führe und merke, dass Führung auch was bringt.“

Auch die Angst vor Führungsverantwortung hat einen Bezug zu Gott. So betont Christoph (:16): Was ist das Ergebnis von Führungsangst? Wenn ich

bestimmte Gaben habe und mit denen aber nicht aufstehe, nicht hin stehe und mich vorne hin stell´, dann erfüll´ ich auch nicht den Platz, den Gott mir gegeben hat.“

Unter der Begrifflichkeit „Angst vor Führungsverantwortung“ wird eine Versagensangst beschrieben. So nennt auch Christoph (:16) „Führungsangst“ als eine Versagensangst. Da das Führungsverhalten von Pastoren aber, wie oben ausgeführt, auch durch Existenz-Ängste oder durch soziale Ängste beeinflusst wird, ist der Begriff „Führungsangst“ viel weiter und allgemeiner zu fassen, als mit der Kategorie für „Angst vor Führungsverantwortung“.

Bei den Existenzängsten wurden mit 20 Nennungen die „Angst um die Organisation“ und mit 14 Nennungen die „Angst vor Arbeitsplatzverlust“ beschrieben. Die „Angst um sich“ wurde 13mal codiert und die „Angst um die Familie“ bekam acht Nennungen. Ein Zitat von Christoph (2015:1) füge ich als Beispiel für eine Existenzangst an:

Ja, dann kenn´ ich das, von Anfang kenn ich das, so eine Existenzangst. Also, ich weiß, als ich eingestiegen bin: Hält das Ganze? Die Gemeinde ist klein, hält das mit dem Lohn? Diese [Angst], wie ist das eigentlich, sich auf Spenden zu verlassen und gleichzeitig für die geistliche Entwicklung und die Höhe dieser Spenden verantwortlich zu sein. Also, das würde ich als eine Angst bezeichnen, die echt binden kann. (Christoph 2015:1)

3.3.5.2 Angstabwehrverhalten

Codiert wurden 124 Angstabwehrmechanismen. 106 davon als bewusste und 18 als unbewusste. Bei den bewussten Abwehrverhalten wurde für fünf von den sechs Unterkategorien Codings vergeben. Die „Koalition“⁹, eine Art Nichtangriffspakt wurde nicht als Angstabwehrverhalten festgestellt. Als häufigstes Angstabwehrverhalten wurde mit 64 Nennungen der „Angriff“ codiert. Bei Pastor Anton (2015:2) wurde der Angriff eine Grundhaltung:

Das mache ich eigentlich immer so, dass ich den Stier bei den Hörnern packe, bevor er auf mich zukommt. [...] Ich glaub´, das ist, für mich ist ´ne Strategie, selbst aktiv zu werden und mich nicht dann in die Defensive drängen zu lassen. Weder durch Themen auch sonst durch Prozesse. (Anton 2015:2)

⁹Siehe die Definition unter Kapitel 2.2.3.4

Konkret sah das zum Beispiel so aus, dass er die Gemeindeleitung immer so gut beschäftigt, „dass sie mich jetzt auch nicht so treiben kann“ (:3) oder dass er aktiv auf jemand, der ihn „bevormunden wollte“ zuging und deutlich machte: „Wenn wir hier gut miteinander klar kommen wollen, dann muss er sich an ein paar Grenzen halten, sonst wird er keinen Platz in der Gemeinde haben“ (:4). Pastor Bert (2015:23) zeigte zum Beispiel ein Angriffs-Angstabwehrverhalten, in dem er einen „sicher nicht unbedeutenden Beitrag“ ohne vorige Absprache mit den Ältesten in der Gemeindeversammlung ansprach. Er beschreibt sein Verhalten damit, dass er „selten“ „sehr direkt manche Dinge formuliert“. Christoph (2015:1) findet sich „ständig in der Herausforderung, auch Leute, Personen oder Situationen zu konfrontieren.“ Dietmar (2015:3) beschreibt, wie er Situationen abwägt und manchmal Angriffe unterlässt. Denn: „Es hat keinen Sinn, wenn ich vorher weiß, dass ich diesen Kampf verliere, dann geh´ ich ihn nicht ein. Dann wart´ ich mal ab, ne Zeit.“ Grundsätzlich ist es für ihn aber wichtig, Dinge anzusprechen. Dietmar (:17): „Und irgendwann hab´ ich mich entschieden, um nicht bitter zu werden: Ich mach´ aus meinem Herzen keine Mördergrube! Ich spreche Dinge aus. Und das macht frei, ne!“ Er stellt angesichts einer Konfliktsituation in der Gemeinde aber auch fest, dass er die Kanzel zum Angriff auf die Gegner missbrauchte (:17).

Die Flucht ist das zum Angriff entgegengesetzte bewusste Abwehrverhalten. Ein Flucht- oder Vermeidungsverhalten wurde weniger als zur Hälfte der Anzahl des Angriffsverhaltens festgestellt. Gab es zum „Angriff“ 64 Codings, fand das Abwehrverhalten der „Flucht“ nur 30 Nennungen. Christoph (2015:1) beschreibt es so: „Es gibt die Tendenz, Dinge eher immer auf sich beruhen zu lassen und ich kenn´ schon diese Angst, zu konfrontieren.“ So führt er ein typisches Fluchtverhalten weiter aus, „Ich glaub´, dass ´ne Rollenklärung am Anfang unglaublich nötig ist und sie in der Regel nicht wirklich passiert“ (:9). Weiter sagte er (:14): „Bei uns dampft´s jetzt grade. Weil wir das in einem Leitungsbereich nicht hingekriegt haben. Ausführungsangst! Also Fehlentwicklungen über Monate, über Jahre, die – ja das ist gemein, also wir sind knapp an einer Gemeindespaltung vorbeigeschrammt.“ Dietmar (2015:2) beschrieb auch eine Situation, in der sie als gesamte Gemeindeleitung eine Sache, deren Notwendigkeit ihnen klar vor Augen stand,

wegen Widerstand aus der Gemeinde nicht durchzogen. Außerdem beschreibt er ein Verhalten, das er mit der Haltung „LMAA¹⁰“ kennzeichnet (:15).

Eine Art von Flucht ist nach Pastor Anton (2015:10) ein selbsteingeleiteter Gemeindefwechsel: „Ich find´s auch ganz wichtig, selbst auch zu gehen [...] und nicht wenn alle sagen: Ach ja, ist auch gut jetzt.“ Pastor Dietmar (2015:15) kennt das auch:

Folge von Angst ist, dass man Fluchtgedanken hat. Ja, da sagt man: Ich kann auch woanders Pastor sein. Obwohl ich weiß, das sich das da wiederholt. Ja, aber in dem Augenblick: Fluchtgedanken! Ich glaube, dass das bei vielen Kollegen so ist. Also, ich kenn´ die Fluchtgedanken auch, bin nur noch nicht geflohen! (Dietmar 2015:15)

Die Verteidigung als Angstabwehrverhalten bekam nur sechs Nennungen, die Überlassung nur vier und die Anlehnung nur zwei.

Das unbewusste Abwehrverhalten bekam insgesamt nur 18 Nennungen. Mit 12 Nennungen sticht dabei die „Verdrängung“ hervor. Eine „Verschiebung“ sowie eine „Projektion“ wurden nicht codiert. Eine „Rationalisierung“ nur zweimal und eine „Reaktionsbildung“ nur dreimal festgestellt. Hier ein paar Zitate zu dem deutlichen unbewussten Angstabwehrverhalten der Verdrängung. So antwortete Anton auf die Frage, ob es Zeiten gab, in denen er beim Führen der Gemeinde Angst hatte so:

Ich persönlich eigentlich so gut wie gar nicht. Wenn ich zurück denke, hatte ich eine Phase, wo ich eine Frau in der Gemeindeleitung hatte - in Ort A war das - die mir das Leben schwer gemacht hat. Aber Angst war das nicht. Eher Ärger, oder Frust, dass ich gedacht habe: Meine Güte, wieviel Reibungsverluste hab´ ich jetzt hier dadurch, dass ich da immer so auf Granit beiße. (Anton 2015:1)

Pastor Anton verneint hier bewusst Angst gehabt zu haben und beschreibt seine Gefühle mit Ärger und Frust. Weiter führt er aus, dass diese Frau „Ansprüche anmeldet, die Gemeinde an bestimmten Stellen zu repräsentieren“, wo er dachte: „Das ist doch ganz normale Pastorenarbeit“ (:1). Er bestätigt ausdrücklich, dass dieser Konflikt etwas mit seinem „Pastorenverständnis“ und „Rollenbild“ zu tun hat und betont dabei

¹⁰„LMAA“ ist die Abkürzung für ein bekanntes deutsches Kraftwort. Ausgesprochen bedeutet es „Leck´ mich am Arsch“ und beschreibt eine sehr gleichgültige Haltung.

noch einmal: „Aber das war jetzt nicht Angst, nee. Ärger!“ (:1) Für mich wird daran klar eine Verdrängung deutlich.

Ebenso wurden Predigten zu schwierigen Themen als Angstausröser verneint (:2).

Pastor Dietmar erklärt ausführlich, dass er „manchmal Prögel unverhoffter Art“ bekommt, wenn er als Repräsentant seiner Gemeinde zu einer Bundesveranstaltung kommt. Sein Statement dazu: „Aber das macht mir nichts. Das kann ich veratmen.“

Interessant bei Pastor Anton (2015:18) ist, dass ihm zum Ende des Interviews sein Verdrängungsverhalten selbst deutlich wurde: „Ich habe Angst, in Angst zu geraten. Deswegen habe ich für mich Vermeidungsstrukturen entwickelt, die auch funktioniert haben.“

3.3.5.3 Systembedingte Angstausröser

Bei den systembedingten Angstausrösern wurden 149 Codings vergeben. Ein „verschämter Umgang mit Macht“ wurde 63mal codiert. Die „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“ bekamen 48 Nennungen. Eine „mangelhafte Gabenorientierung“ wurde 22mal genannt und die „Eine Struktur für alle“ bekam 16 Codings. Siebenmal wurde die Oberkategorie ohne Untercodings vergeben. So sagt zum Beispiel Christoph (2015:7): „Das heißt, also auch unklare Strukturen und unklare Organisationen schaffen nicht nur Unsicherheit, sondern letztlich auch Angst.“ Dietmar (2015:15) beschreibt das System als Erklärung für Angst so: „So ein Konflikt ist nichts schlimmes. Aber wenn der Konflikt durch das System, das du nicht ändern kannst, herkommt, dann hast du den immer an der Backe.“

Verschämter Umgang mit Macht: Ein „verschämter Umgang mit Macht“ wurde mit Abstand als größter systembedingter Angstausröser codiert. In den Interviews wird deutlich, dass Pastoren Macht verwehrt wird und sie um die Führung kämpfen müssen, so Anton (2015:11):

Was die Gemeindekonstellation angeht, ist das natürlich auch eine Schwäche der Freikirchen und des Kongregationalismus insgesamt. Karl Heinz Knöppel hat mal gesagt: Das ist ein Bund von 1000 Päpsten, die wir haben. Also, jeder redet mit. Jeder hat die Wahrheit gepachtet und so. Wir haben ja sozusagen

die Führung von vorne herein in Frage gestellt bei uns. Und man muss deswegen auch um die Führung kämpfen. (Anton 2015:11)

Pastor Christoph (2015:16) beschreibt die Situation so:

Wir haben da schon einen richtigen Schaden, da, als Deutsche. Und wenn ich da nur in die Schweiz reinkuck, oder in die USA reinkuck, oder nach England kuck und so, die Deutschen haben schon einen richtigen Schaden, da. Also, was da so an Ängsten in den Köpfen ist, an Abwehr, an Widerstand gegen Führung in der Kultur, Gültigkeit von Autorität, positiver Autorität und so. Ich glaub', da haben wir einen riesen Ballast. Deshalb ist das Thema wahrscheinlich auch für uns Deutsche besonders wichtig. Wahrscheinlich lachen die Amerikaner da nur darüber - nicht wegen den persönlichen Geschichten oder so – aber in der gesamten Kultur ist es was völlig anderes. (Christoph 2015:16)

Die grundsätzlich Ablehnung von Führung wird von Christoph (:16) mit der speziellen deutschen Geschichte erklärt:

Und wir haben eine Antibewegung im Prinzip gehabt, so nach dem Motto: Bleib' mir vom Leib mit Leitung oder Führung. Diese schlechten Erfahrungen mit Führung, die sitzen sowohl in der ganzen Gemeinde - das hat auch was mit unserer Kultur zu tun - und mischt sich dann mit der ganzen Geschichte Deutschlands, also, diese grundsätzliche Ablehnung - manchmal aber nur subtil, nicht offensichtlich - Ablehnung von Führung und Leitung. Das heißt, die ganze Gewichtung von dem, ob das da sein darf, ob das nicht sein darf, ob das gut ist, oder nicht gut ist, das schlägt sich da nieder, dass Gruppen bilden sich, keiner leitet, wir machen das alle miteinander, also dieses: wir brauchen keinen Leiter - eliminieren von Leiterschaft, weil Negatives erlebt worden ist. (Christoph 2015:12-13)

Dabei wird klar benannt, dass Pastoren Macht brauchen, um führen zu können:

Ich kämpfe im Ältestenteam darum, dass wir werten müssen! Als Leitung! Wir müssen Dinge bewerten! Es gibt Stimmen, die sagen, wir dürfen das gar nicht. Wir maßen uns das an. Das dürfen wir gar nicht. Wir müssen Dinge, als Führungskraft muss ich Dinge bewerten! Sonst brauch' ich [...] sonst kann ich auch keine Richtung vorgeben! (Christoph 2015:14)

Pastoren brauchen nicht nur Macht, sie haben auch Macht. So sagte Anton (2015:5): „Wenn man nah am Pastor dran ist, ist man ja auch irgendwo so im – wenn ich's mal so säkular sagen darf, im Machtzentrum“. Und Christoph (2015:5) beschreibt zum Beispiel, wie er als Pastor dem Autor eines Artikels für den Gemeindebrief zwei strittige Passagen streichen kann, wenn er es als notwendig erachtet.

Dietmar (2015:11) weist darauf hin, dass sich Macht aus einem erfolgreichen Dienst heraus entwickelt. Während der Pastor bei Dienstbeginn wenig Macht habe, so ändere sich das mit der Zeit: „Das ändert sich, je länger du in einer Gemeinde

bist. Desto mehr hast du ja Menschen auch begleitet, auch seelsorgerlich begleitet. Und dadurch entstehen Beziehungen. Man könnte [es] auch negativ Abhängigkeiten nennen.“ Allerdings bedroht diese Macht nach Dietmar (:11) die Macht der Ältesten, die dann sagen: „Wir müssen aufpassen, dass der Pastor nicht zu stark wird. Und wenn er zu stark wird, dann ist ein Wechsel vielleicht dran. Damit ein Neuer kommt, der dann abhängig von uns ist.“

Wenn Pastoren ihre Macht einsetzen, können sie sich dabei jedoch unwohl fühlen, wie es bei Anton (2015:4) deutlich wird, der fast entschuldigend berichtete, wie er jemand bewusst einschüchterte, der ihn bevormunden wollte.

Aber auch Älteste haben große Macht und so hält Bert (2015:20) fest: „Ich denke schon, dass die alte Grundspannung auch bleibt. Von einem guten Verhältnis zu den Ältesten oder zu den Mitältesten hängt viel ab für mich im Dienst.“

Dabei fordern Älteste die Pastoren auch mit ihrer Macht heraus, worauf Dietmar (2015:11) hinweist: „Das bringt manchmal Konflikte, wenn Du im Ältestenrat diese klassischen Alphatierchen hast. Wenn die das merken [dass Du an Macht gewinnst], das erlebe ich dann hin und wieder schon mal, dass mir dann einer das Stöckchen hält.“

So ist es für Anton (2015:11) klar, dass Pastoren sich mit ihren Ältesten gut stellen müssen, wenn sie nicht arg leiden wollen: „Also in der Ort C –Zeit, gab es einen, den Gemeindeältesten. Starke Persönlichkeit. Mein Vorgänger hat sehr unter ihm gelitten. Ich habe ihn immer wieder besucht und hab´ mit ihm Dinge durchgesprochen und gesagt: Ja aber, kuck mal, ich seh´ das so und so. Und hab´ Vertrauen aufgebaut.“

Keinesfalls dürfe man nach Anton (:12) die Ältesten öffentlich herausfordern: „Man darf sich mit den Leitern der Gemeinde nicht öffentlich anlegen. Man darf sie nicht bloßstellen. Dann hat man sie sich zu Feinden gemacht und das wirst Du nie los.“ Vielmehr rät er (:12) „Man muss die Auseinandersetzung persönlich führen und ihnen immer eine Chance geben, ihr Gesicht zu wahren und ihren Platz zu behalten.“

Trotzdem kann es notwendig werden, dass Pastoren ihre Stellung gegenüber den Ältesten auch verteidigen. So betont Anton (:14): „Hab´ mich auch dagegen verwehrt, und das haben sie auch akzeptiert, dass die Gemeindeleitung sich ohne mich trifft.“ Bert (2015:20) betont dabei: „Ich muss auch die Dinge sagen können, die

mir im Moment Sorgen machen, die ich kritisch sehe, die ich vielleicht auch an anderen Ältesten als kritisch sehe.“

So ein Widerspruch des Pastors kann aber auch massive Machtkämpfe auslösen. Bert (:4) sagt dazu: „Ich kann mich, auch wenn das schon länger her ist, an Situationen erinnern, wo Leute – da war man technisch noch nicht ganz so ausgerüstet wie heute – wo Leute in der Gemeindeversammlung oder im Gottesdienst Predigten mitgeschnitten haben, aus dem einzigen Grund, etwas zu finden, was gegen mich spricht.“ So kann er sich auch an Situationen im Dienst erinnern, „da hab´ ich gute Kollegen oder Freunde angerufen, und ihnen gesagt: Du, ich hab´ jetzt bald eine Mitgliederversammlung. Nach der weiß ich nicht genau, ob ich das hier sehr lange überleben werde, wie die anschließend mit mir umgehen“ (Bert 2015:2).

Der verschämte Umgang mit Macht prägt auch den Pastorendienst. So gebrauchen auch Pastoren Macht, die ihnen zugesprochen wird, ohne sie offiziell zu haben, wie bei Bert (2015:14) am Ende des Zitas deutlich wird:

Außenstehende kommen oft zu mir und sagen: Du bist doch der Chef hier. Dann lächle ich innerlich und habe nicht das Bedürfnis, ständig Grundsatzdiskussionen [zu führen] – mein eigenes Verständnis ist so nicht. Ich würd´ eher ganz salopp sagen: Manchmal nutz ich es, dass er des so denkt. (Bert 2015:14)

Nicht nur im Verhältnis von Pastoren zu Ältesten ist ein verschämter Umgang mit Macht zu beobachten, sondern auch im Verhältnis von Pastoren zu Gemeindegliedern. So betont Bert (:21):

Bei einem Firmenchef sind die Leitungsstrukturen klar geordnet: Er ist der Chef. Und der andere ist der Untergebene. Und wenn er nicht spurt, geht er. Das ist in einer Gemeinde ganz anders. Hier muss ich werben. Hier muss ich gewinnen. Hier lebt viel davon, dass der andere mich auch als - dass ich für den anderen glaubwürdig bin. Sonst kann er sofort sagen: Du hast mir gar nichts zu sagen! Und das stimmt: Ich habe ihm gar nichts zu sagen. (Bert 2015:21)

Deshalb schildert Dietmar (2015:6) seine Angst nicht lang genug Atem zu haben angesichts von einem „Beharrungsvermögen der Anker“ die über vier oder acht Jahre wichtige Entscheidungen blockieren.

Obwohl die Gemeinden gegenüber dem Bund selbständig sind und der Bund als Dienstleister in der Pastorenstellenvermittlung tätig ist, beobachtet Dietmar (:10) bei vielen Kollegen Angst offen die Meinung zu sagen, weil sie sonst Nachteile erwarten:

Das macht mir, das macht mir keinen Druck mehr. Das beobachte ich aber bei vielen Kollegen. Grade das: Wenn ich jetzt wechseln will und dann krieg´ ich keine gute Stelle, sondern werd´ irgendwohin abgeschoben, wo´s nur Probleme gibt, damit sie mich da fertig machen können, oder so, das sehe ich schon bei Kollegen. (Dietmar 2015:10)

Einen für den Pastor zur Abwechslung mal positiven verschämten Umgang mit Macht stellt Dietmar (:14) noch fest: „Aber wenn sie [die Gemeinde] gegen mich vorgeht, dann wird der Ältestenrat antworten. Das habe ich als äußerst gut erlebt!“ So sagten die Ältesten bei einem Konflikt, der in der Gemeindeversammlung ausgetragen wurde zu ihm:

Du hältst Deine Klappe. Du sollst morgen noch predigen können. Wir halten unseren Kopf dahin. Sei einfach ruhig! Bis hin, dass mir einer sagte: Geh´ aufs Klo und bleib länger dort. Du musst nicht alles hören. Das ist super. Das ist weise! Das nimmt Druck weg. (Dietmar 2015:14)

Sehr traurig macht mich, dass ein langjähriger und erfolgreicher Pastor auch nach vielen Dienstjahren in seiner Gemeinde die Rollen- und Machtfrage immer noch nicht mit seinen Ältesten thematisieren kann, wie Dietmar (2015:12.21) es ausdrückt: „Du musst die Gegenüber haben, wo Du so was thematisieren kannst. Es macht ja keinen Sinn, wenn Du irgendwas thematisierst und er versteht es gar nicht.“

Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen: Ebenfalls zu den Systembedingten Angstausslösern gehören die „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen.

Pastor Dietmar (:11) sowie Pastor Anton (2015:13) bestätigen die drei Rollen des Pastors, die Gene Getz (2006:242-243) ausführt und Anton (2015:13) sieht darin „auf jeden Fall“ die Ursache für Probleme. Er wehrt sich gegenüber den Ältesten in eine Einordnung als Angestellter und kämpft um einen gleichberechtigten Ältestenstatus: „Wir haben das Gegenüber von Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht. Ich lebe hier. Ich habe kein anderes Leben neben der Gemeinde. Ich bin Teil der Gemeinde und nicht ein Gegenüber der Gemeinde“ (:14). Auch wenn er natürlich zugibt, dass die Ältesten gelegentlich im Sinne eines Arbeitsgebers über Gehaltserhöhungen entscheiden müssen (:14).

Bert (2015:14-15) berichtete, dass er in seiner aktuellen Gemeinde Teammitglied im Ältestenrat sei, dass es aber „von Gemeinde zu Gemeinde verschieden“ sei, ob der Pastor Teamchef oder gar Alleinentscheider sei. Er selbst beurteilt das so: „Ich kann auch nicht sagen, das eine ist gut oder das andere ist schlecht. Ich glaube, dass es da unterschiedliche Gewichtungen gibt“ (:15).

Das Verhältnis Gemeindeleitung zu Gemeindeversammlung ist ebenfalls nicht unproblematisch. So nennt Christoph (2015:2) „traumatische Erfahrungen“ in Gemeindeversammlungen, in denen gewisse Einzelpersonen mit gefährlichen Motiven eine Bühne fanden und reichlich nutzten, um die Führung der Gemeindeleitung zu destabilisieren. Aufgrund von „schlechten Erfahrungen“ wurden „geistliche Begabung, Vollmacht und Autorität“ überhaupt nicht anerkannt (:4). Besonders heikle Themen sind dabei „öffentliche Ausschlüsse“ in Gemeindeversammlungen (:3).

Christoph (2015:4) stellt einen Widerspruch fest zwischen der „Basisdemokratie“, also dem Recht von jedem, sich in der Gemeindeversammlung zu äußern und einer gaben- und berufsorientierten Führung. Er führt die Schwierigkeit aus, dass unreife Christen mit der Basisdemokratie eigentlich überfordert sind (:4).

Unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen bestehen auch nach Christoph (:9) innerhalb von Gemeindeleitungen: „Fakt ist ja, dass es sehr unterschiedliche Rollenerwartungen sind. Das, was wir jetzt in der Gemeinde erleben ist, dass wir die Gemeinde lange in Unklarheit gelassen haben über Rollen und Funktionen. Das heißt, wir baden es selber ein Stückchen aus.“ Denn mit den unklaren Rollen blieb auch die Rechenschaft auf der Strecke: „Fehlentwicklungen über Monate, über Jahre, die – ja das ist gemein, also wir sind knapp an einer Gemeindespaltung vorbeigeschrammt“ (:14). Bei Christoph (:14) ist selbst die grundsätzliche Frage umstritten, ob die Ältesten Dinge bewerten dürfen. Pastor Dietmar (2015:10) stellt fest:

Ich bin überzeugt von diesem Leitungsmodell, neutestamentlich. [Ich] erlebe aber in der großen Gemeinde, dass es nur bedingt funktioniert. Also der hauptamtliche Pastor in einer großen Gemeinde ist theologisch ganz klar der, der hauptamtliche Älteste, aber er ist auch mehr! Wenn Du hier in der Gemeinde rumfragen würdest: Wer sind die Ältesten? Ich glaube nicht, dass die Hälfte die Ältesten benennen könnte. Aber alle wüssten, wer der Pastor ist. (Dietmar 2015:10)

Der Pastor in einer großen Gemeinde ist danach also weit mehr als ein Ältester, oder gar als das Ältestenteam zusammen gesehen, in der Gemeinde präsent.

Wie weiter oben ausgeführt hat der BFeG einen kongregationalistischen Hintergrund und strebt ein bewusstes Miteinander von Ortsgemeinde und Bund an. Da verwundert es sehr, wenn Pastor Dietmar (2015:9) berichtet:

Ja, inzwischen hab´ ich auch ´ne Abmachung mit unserem Bund: Ich sag´ nur noch was, wenn ich gefragt werde. [...] Und wenn sie mich fragen, sag´ ich auch was. Und ich, ich habe aber keine Verantwortung für den Bund. Da bin ich, da bin ich völlig frei. Das macht mir überhaupt keinen Druck.
(Dietmar 2015:9)

Kein Wunder ist dagegen Rückzug und Resignation als Reaktion, wenn einem so das Wort untersagt wurde.

Mangelhafte Gabenorientierung: Eine „Mangelhafte Gabenorientierung“ ist der dritte Unterpunkt bei den systembedingten Angstausslösern. Für Anton (2015:5) ist eine gute Selbsteinschätzung wichtig und das Suchen von bewusster Ergänzung. Er schreibt: „Ich kenn´ meine Gaben, ich kenn´ meine Grenzen und hab´ das sehr früh für mich so verinnerlicht, dass ich meine Stärken ausspielen muss und meine Grenzen ergänzen muss.“ Deshalb sagt er: „Ich hab´ immer versucht Leute mit ins Boot zu holen, die das mittragen“ (:5). Auch Bert (2015:4) betont, dass er sich als „Teamarbeiter“ versteht, der sehr wohl um fehlende eigene Gaben weiß (:17). Er hält auch selbstkritisch über sein Leben fest: „da sind so viele Talente einfach nicht richtig eingesetzt“ (:18). Christoph (2015:3) betont, wie wichtig es ist „dafür [zu] sorgen, dass es generell eine Kultur gibt, wo Leute mitmachen können.“ Für ihn gehören grundsätzliche Entscheidungen über Lehrfragen auch in das „Leitungsteam“ (:8). Damit er mit seinen Stärken in der Gemeinde dienen kann wurde Anton (2015:5) wichtig, gleich bei Einstellungsgesprächen auf seine fehlenden Gaben hinzuweisen (Anton 2015:5). Dahinter steht für Pastor Anton (:6) klar die „Angst, ich sag´ mal irgendwo, an der falschen Stelle zu landen, und nicht gerecht werden zu können.“ Er selbst legt deshalb bei der Suche nach einem Co-Pastor Wert darauf, von diesem bei den Gaben ergänzt zu werden (:6-7). Dabei steht nicht eine Wertung der Person im Vordergrund, sondern man muss am richtigen Platz sein: „Wüрд´ auch gar nicht sagen, dass es jetzt nur gute und schlechte, starke und schwache Pastoren gibt, sondern ganz entscheidend ist, dass ich am richtigen Platz bin. Wenn ich am

falschen Platz bin, dann komm´ ich unter Druck“ (:13). So resümiert Pastor Anton (:17-18) für sich, dass Pastoren einen schönen Beruf haben und sich daran freuen können, „wenn wir am richtigen Platz sind“.

Für Christoph (2015:16) ist es wichtig, ein positives Bild der Geistesgaben zu vermitteln:

Ich werde am Sonntag auch drüber predigen, hier bei uns, auch zum Thema Leitung, Leiterschaft und als Grundbild die Gaben, die unterschiedlichen Gaben und Aufgaben innerhalb einer Gemeinschaft. Und da merk´ ich, dass, um Führungsangst zu nehmen, ein ganz positives Bild von Geistesgaben, von Charismen, auch von der Unterschiedlichkeit - alle haben den Geist, doch unterschiedliche Rollen und Funktionen in diesem Leib; dass diese grundlegende Lehre überhaupt nötig ist, um Führungsangst zu vermeiden, oder zu eliminieren und das man das damit kann. (Christoph 2015:16)

Darauf aufbauend ist es für ihn wichtig speziell die Gabe der Leitung zu etablieren und entsprechend begabte Personen zur Leitung freizusetzen (:17). Christoph (:18) bemängelt, dass in Gemeinden Personen mit einer „stärkeren Führungsfähigkeit“ oft nicht zum Zug kommen und auch Pastoren mit schwachen Leitungsbegabungen diese blocken:

Also, ich glaub´ Produzent von Angst [ist], dass Pastoren quasi in eine Rolle, Leitungsrolle, in eine bestimmte Leitungsrolle hinein müssen, ohne die Begabung und die Persönlichkeit dafür mitzubringen, weil sie oft eher Verwalter oder Seelsorger, oder oder oder sind. (Christoph 2015:18)

Er kommt für sich zu der Schlussfolgerung: „Ich glaube, ich habe auch weniger Führungsangst, weil ich mich meinen Gaben entsprechend eingeordnet habe“ (:17) und „ich nicht in diese Rolle rein bin, wo ich nicht so begabt bin“ (:18). Bei Pastor Dietmar (2015:12) haben Pastor und Ältesten zwar auch ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten und Gaben festgestellt, aber leider keine Schlussfolgerungen für die Arbeit daraus gezogen:

So nach einiger Zeit, da hab´n wir nicht ein DISG, so ein komplizierteres System gemacht vom Ältestenrat als Team und das war sehr interessant. Das war total interessant, weil ich diametral den Ältesten gegenüberstand: Ich war oben links, und die waren alle oben rechts. Die waren alle detailverliebt und pastoral und ich war mehr der Visionär und nicht so menschenorientiert. Das war interessant. Das hat aber jetzt nicht dazu geführt, dass wir gesagt haben: O.K. wir müssen unsre Rollen verändern. (Dietmar 2015:12)

Eine Struktur für alle: Der vierte und letzte Unterpunkt bei den Systembedingten Angstausslösern ist „Eine Struktur für alle“. Oft wird der Pastor als „der“ Leiter in der

Gemeinde gesehen. Bert (2015:4) sieht sich selbst allerdings nicht in dieser typischen Rolle. Christoph (2015:18) bemängelt denn auch, dass oft die Pastoren leiten und leiten müssen, auch wenn sie „nicht die führungstärksten Personen sind“. Evtl. gibt es sogar begabtere Personen in der Gemeinde, die in der Gemeindekultur aber gar „nicht hochkommen können“ und nicht „das sein können, was sie sein sollten“ (:18).

Kein Wunder fühlen sich Pastoren auch leicht überfordert. Bert (2015:13) beklagt eine allgemeine Überflutung von Telefon, Fax, Handy, Emails, Werbematerial etc. und sagt: „Das macht mir manchmal Angst. Weil ich an vielen Stellen das Gefühl habe, Du kommst nicht mehr zu Deiner Arbeit, vor lauter Arbeit.“ Darunter fasst er unter anderem auch die seelsorgerliche Begleitung und sieht sich auch da in der Spannung:

Ich versuch´s mal von meiner aktuellen Situation her zu sehen. In einer relativ großen Gemeinde - man kann sich nicht um so viele kümmern. Die Herde ist groß. Es gibt manchmal eine gewisse Angst auch, Menschen zu vergessen oder zu übersehen, die sich irgendwo am Rand rumtreiben, vielleicht schon, wie soll ich sagen, kurz vor dem Abgrund stehen. Aber man registriert gar nicht, in so ´ner großen Herde. Da ist ´ne Quelle auch unsere Verantwortung. Hier ist die Angst für mich fast positiv! (Bert 2015:12)

Sich einerseits für alles verantwortlich zu fühlen und andererseits zu erleben, dass alle mitreden dürfen, das macht Pastoren Angst. So benennt Pastor Dietmar (2015:1) Spannungen mit verschiedenen Gremien in der Gemeinde und Pastor Christoph (2015:4) berichtet über leidvolle Erfahrungen in Gemeindeversammlungen:

Das ist für mich so ein Ding, was sowohl bei der Forderung von Basisdemokratie mir Angst macht, und das ist ganz eng mit dem anderen mit der Gemeindegliederversammlung [verknüpft]. Also, ich kenn da viel, was da läuft. Und ich weiß: Das Bewusstsein gibt´s bei den Leuten, aber bei vielen aber nicht. Und wenn das so der Antrieb ist zu sagen: Ich will alles mitbestimmen, mit Basisdemokratie, oder: Ich hab´ das Recht mich zu äußern. (Christoph 2015:4)

In dieser Gesamtschau, dass alle in der Gemeinde mitbestimmen wollen, unterbleibt nach Christoph (:9) aber oft die nötige Klärung von Rollen und Erwartungen. Christoph (:7) fasst deshalb zusammen: „Das heißt also, auch unklare Strukturen und unklare Organisation schafft nicht nur Unsicherheit, sondern letztlich auch Angst.“

Auf andere Probleme weist Pastor Dietmar (2015) hin. So gilt die Mustersatzung für Gemeinden im BFeG vielen FeG-Gemeindegliedern als so gesetzt, dass man sie

nicht ändern konnte, obwohl sie den Anforderungen der gewachsenen Gemeinde nicht mehr gerecht wurde:

Zum Beispiel haben wir unsere Gemeindeordnung neugeschrieben [und] endlich die Mustersatzung des Bundes verlassen, weil sie einfach für die große Gemeinde nicht funktioniert. Das habe ich schon vor 12 Jahren erkannt und hab´ für die Situation hier in Ort A, damals waren wir noch halb so groß, wie heute, ne Satzung erarbeitet mit anderen aus der Gemeindeleitung. Und dann merkten wir, wie das überhaupt nicht verstanden wurde. Also wie das, man dachte: Jetzt wollen sie die Gemeinde aus dem Bund führen. Das ist nicht mehr FeG, ja. (Dietmar 2015:1)

Eine weitere strukturbedingte Einengung fand statt bei dem Thema eines vollzeitlichen Ältesten als eine Art Geschäftsführer der großen Gemeinde. So berichtete Dietmar:

Eine ähnliche Situation zurzeit: Ich sage seit sechs Jahren: Wir brauchen einen Geschäftsführer, einen hauptamtlichen Ältesten als Geschäftsführer. Also, quasi wie: Jedes christliche Werk, hat einen Leiter, ein Missionsleiter und einen Geschäftsführer. Und das wird so noch nicht geteilt. Oder nicht mehr. `Ne Zeit lang war es, dass es geteilt wurde. Und im Ältestenrat im Augenblick nicht. (Dietmar 2015:2-3)

Obwohl von Pastor Dietmar das FeG-Verständnis des Pastors als vollzeitlicher Ältester voll vertreten wird, hat er in seiner großen Gemeinde eine höhere Stellung als die anderen Ältesten.

Du bist viel mehr Kristallisationspunkt, als in ´ner kleinen Gemeinde. Du stehst viel mehr für die Einheit der Gemeinde. Du stehst für die Vision der Gemeinde. Du verkörperst sie. (Dietmar 2015:10)

3.3.5.4 Individuelle Angstausröser

Bei den individuellen Angstausrösern wurden 267 Codings vergeben. Größter Angstausröser war dabei das persönliche „Leitungsverständnis“ mit 89 Nennungen, gefolgt von dem „Umgang mit Erwartungen“ und 77 Nennungen. Das persönliche „Berufungsverständnis“ folgte als drittes mit 56 Codings und die „persönlichen Defizite“ sind die letzte Nennung mit 45 Codings.

Bei den „individuellen Angstausrösern“ steht die Persönlichkeit der Pastoren im Fokus. Ihr persönliches Rollenbild und Ihr Pastorenselbstverständnis wird in den Gemeinden nämlich „auch in Frage gestellt“ (Anton 2015:1). Dabei steht natürlich jeder Pastor für sich und hat auch entsprechend seiner Persönlichkeit und Gaben spezielle Defizite. Gewisse Denkschemata und Grundverständnisse können trotzdem aber sehr

ähnlich sein und auch ähnliche Verhaltensweisen beim Umgang mit Erwartungen hervorbringen.

Eigenes Leitungsverständnis: Betrachten wir zuerst das „Leitungsverständnis“ als größten individuellen Angstauslöser näher. Leitung hat nach Christoph (2015:19) „positive, dienende Führung“ zu sein und dafür Beispiele zu schaffen. Bert (2015:15) drückt es so aus: „Ich bin Diener. Mein Selbstverständnis ist zu dienen. Wer unter Euch der erste sein will, sei euer aller Diener!“

Für Christoph (2015:15) ist Führung, wie auch geführt werden, ein Bedürfnis. Leitungsbegabte Personen haben Freude zu führen und andere freuen sich an deren Führung. Wenn nicht geführt wird, wird „der Dienst für Gott beschnitten“ (:15). Von dem grundsätzlichen Gemeindeverständnis des Leibes kommend (:16) muss man Führung in der Gemeinde „etablieren“ (:16) und „Führungspersonen heranbilden“ (:17).

Die Aufgabe der Führung steht nach Bert (2015:16-17) für den Pastor nicht zur Diskussion. Dafür sprechen schon die biblischen Begriffe für Leute, die Verantwortung tragen:

„[...] der Episkopos, der Aufseher; die Ältesten, auch von ihrer früheren Bedeutung. Die Dorfältesten waren einfach die, die Verantwortung hatten, die ein Stück Richtung vorgaben, die für die Allgemeinheit mitentschieden haben. Wenn ich das Wort von Jesus nehme: „Weidet die Herde“ der Hirtengedanke, der ja eigentlich schon von der Berufsbezeichnung passt, am nächsten liegt, der hat, die haben alle mit Führung zu tun. Die Frage ist also nicht, ob ich führen will. Noch nicht mal, ob ich führen kann! Ich muss es tun!
(Bert 2015:16-17)

Führung ist also nötig und Pastoren müssen führen, so wie sich Anton (2015:4) deshalb auch gegen Bevormundung wehrt.

Die Ausprägung des Führungshandelns ist unterschiedlich. So legt Pastor Anton (:9) Wert darauf die Agenda für die Treffen der Gemeindeleitung aufzusetzen und diese als Verhandlungsleiter zu leiten. Das Protokoll schreiben Älteste. Für Pastor Dietmar (2015:13) ist es wichtig, die Agenda aufzusetzen und das Protokoll zu schreiben, denn „wer schreibt, der bleibt“. Pastor Bert (2015:16) leitet zurzeit keine Gemeindeleitungstreffen, hat das aber in vorigen Gemeinden getan. Zu weiteren normalen Führungsaufgaben für Pastoren gehört für Anton (2015:1) die Gemeinde zu bestimmten Anlässen nach außen zu repräsentieren.

Christoph (2015:14) betont als Führungsaufgabe die Notwendigkeit als Führungskraft Richtung vorzugeben. Entsprechend fragt sich auch Pastor Dietmar (2015:2) „Was ist meine Aufgabe als, als der visionäre Leiter der Gemeinde?“ Auch für Pastor Anton (2015:9) ist es grundlegend eine Vision zu haben und zu wissen, was man in der Gemeinde erreichen will. So gibt er sich nicht mit dem „Füllen von Veranstaltungen“ zufrieden. Außerdem ist ihm ein guter „Effizienzquotient“ wichtig (:10).

Für Bert (2015:3.9) gehört leiten durch die Verkündigung dazu: „Das ist ja meine Aufgabe: Gesunde Lehre würde Paulus sagen – gesunde Lehre weiterzugeben“ (:11). Ebenso gehört auch leiten in der Gemeindeversammlung (:10) dazu.

Eine wichtige Aufgabe für die Pastoren ist die kritische Begleitung der Gemeindeglieder. So sagt Christoph (2015:1): „Also an was ich sofort denke, ist zum Beispiel: Ich bin ja ständig in der Herausforderung, auch Leute, Personen oder Situationen zu konfrontieren, aus einer geistlichen Sicht.“ Auch für Bert (2015:16) gehört zum Führen dazu „Menschen hinzuweisen, ich nenn ´s nochmal so: Wo ihr Leben ethisch oder auch inhaltlich in ihrem Glauben, im geistlichen Glauben – soweit ich das erkennen kann und wahrnehme, und – wo sie von der Spur kommen“. Dazu kann bei Notwendigkeit auch die Zurechtweisung von Ältesten gehören (:20).

Das fällt allerdings schwer, „weil es unangenehme Dinge sind“ (:20), die aber getan werden müssen, „weil Aufgabe des Leiters ist, dass ich andere in Lebensfragen, in Glaubensfragen, in ethischen Fragen hinweisen muss, dass ich sag: Du, ich hab den Eindruck, hier kommst Du von der Spur ab“ (:21). Nach Rücksprache mit Gott und der Ehefrau geht Bert (:22-23) solche Dinge an und erlebt als Leiter „darum immer auch Einsamkeit. Solch eine Korrektur kann nicht nur gegenüber Einzelnen nötig sein, sondern auch gegenüber Gruppen oder gar zu der Gemeinde als Ganzes (:23). Bert musste so auch schon Gemeindeglieder und Älteste in der Gemeindeversammlung ohne vorige Absprache mit Fehlentwicklungen in der Gemeinde konfrontieren (:23). Dabei geschieht die Intervention in dem Wissen, dass der Korrekturversuch schnell abgeblockt werden kann (:21). Deshalb muss man darauf achten, Fehlverhalten nicht von oben herab anzusprechen, sondern sich mit drunter zu stellen (:24-25):

Ich hab ´ mich offiziell, sozusagen – obwohl ich überhaupt nichts damit zu tun hatte, ich hab ´ mich offiziell im Namen der Gemeinde entschuldigt für das, was ihm an ungutem Verhalten begegnet ist. Das war mir an der Stelle ganz wichtig. Und da sah ich auch meine Verantwortung als Leiter, mich da drunter

zu stellen - Ich hätte gesagt, sogar drunter zu stellen, unter eine Schuld bei der, die manche noch gar nicht mal empfinden, dass sie sie verursacht haben. (Bert 2015:24-25)

Wer leitet muss auch bereit sein dafür zu leiden: „Du bist in einer besonderen Position und Stellung und das ist nun mal da: Wenn Du vorne bist, da fliegen einfach die Kugeln“ (Dietmar 2015:7). So fragt sich Dietmar (:3): „Welchen Preis bin ich bereit dafür zu zahlen?“ und hält für sich fest: „Wenn ich voran gehen will, wenn ich Dinge voran bewegen will, werde ich auch Kritik einstecken“ (2015:7). Christoph (2015:8) sagt dazu: „Da brauch´ ich ´ne unglaubliche Leidenswilligkeit von mir, kann man sagen, auch grad, wenn man so etwas nicht schnell klären kann. Das finde ich fast am schwierigsten vom Pastorendienst, find´ ich.“

Führung kann sich nach den Worten von Christoph (:12) aber auch disqualifizieren.

Gleichsam gehört Teamarbeit ganz klar zum grundsätzlichen Leitungsverständnis der befragten Pastoren dazu. Bert (2015:15) versteht sich als einer der Ältesten mit „besonderem Dienstauftrag“ und freut sich daran „dafür auch noch Geld zu kriegen, was sie [die anderen Ältesten] ehrenamtlich machen“ (:15). Pastor Anton (2015:4) bekennt: „Ich habe immer im Team gearbeitet“ und „ich halt´ mich auch nicht für ein Alleinherrscher in der Gemeinde“ (:5). Vor der Berufung in Gemeinden sprach er ganz offen von seinen Grenzen (:5) und suchte auch im Pastorenteam der Gemeinde bewusst die gabenmäßige Ergänzung (:6-7), zu dem auch eine bewusste Aufteilung der Aufgaben gehört (:8) und das Geben von Wertschätzung für anders Begabte (:9). Auch Pastor Bert (2015:13) betont, dass ihm „an einem Team liegt“ und nach seiner Meinung „Gott ganz unterschiedliche Leitungstypen gebrauchen kann“ (:26). Pastor Christoph (2015:17) wirbt dafür, leitungsbegabte Personen in die Gemeindeleitung aufzunehmen und dass weniger leitungsbegabte Pastoren diesen Raum zur Leitung lassen sollen, wenn sie selbst „eher Verwalter oder Seelsorger“ sind (:18). Er selbst erlebt weniger Führungsangst, weil er sich „seinen Gaben entsprechend eingeordnet“ hat (:18) und hat als einer seiner höchsten Ziele, „dass das Leitungsteam als Gemeinschaft in Einheit, in gegenseitiger Unterordnung lebt“ (:8).

Nach dem Grundverständnis von Christoph (:4) soll Leitung ausüben, wer entsprechend begabt ist.

Erschwerend für die Arbeit im Gemeindeleitungsteam von Ältesten und Pastor ist aber, dass nach Anton (2015:13) und Dietmar (2015:11) auf jeden Fall die unterschiedlichen Hüten, wie sie Gene Getz (2006:243) beschreibt, bestehen.

Anton und Christoph empfinden es als besonderes Privileg mit anderen vollzeitlichen Pastoren im Team arbeiten zu können. Anton (2015:10): „Wir konkurrieren auch nicht. Wir versuchen uns zu unterstützen.“

Zum Leitungsverständnis gehört nach Anton (2015:11) auch eine Bewertung des Dienstes. Er beschreibt so eine Bewertung allerdings als „Tabu-Thema“ (:11) und bekennt: „Ich hab´ ja auch schon sehr schwache Predigten gehört, wo ich auch gedacht hab´: Du meine Güte, das würd´ ich mir auch nicht jeden Sonntag antun wollen“ (:11)!

Bert (2015:27) beschreibt als „typische Gefahrenpunkte, die auf Leiter zu kommen“ ein Denken im Sinne von: „Entweder ich hab´ das Sagen, oder ich bin nichts.“ Da die Gemeinde aber „Gemeinde des Herrn ist“ und nicht die des Pastors, gilt es nach Dietmar, (2015:5) als Pastor in ehrlicher Demut unter Gott zu stehen. Als erstes gilt es nicht den Erfolg, sondern Gottes Zustimmung zu suchen. Denn „Gott schaut nicht auf den Erfolg - das muss man lernen – sondern er schaut zutiefst auf unser Herz. Der Mensch sieht, was vor Augen ist, Gott sieht das Herz an“ betont Bert (2015:27) und nennt dies als „prägendes Wort im Zusammenhang mit Leitung.“

Selbst in einer „lebendigen Verbindung zu Gott“ zu bleiben (Bert 2015:5) und in seinem persönlichen Glauben lebendig zu bleiben, ist für Anton (2015:17) eine Herausforderung.

Damit die Führung gelingen kann, ist schließlich die Selbstführung wichtig (Dietmar 2015:6).

Umgang mit Erwartungen: Die zweithöchste Nennung bei den individuellen Angstausslösern bekam der „Umgang mit Erwartungen“. Erwartungen werden an Pastoren gestellt, nach Anton (2015:1) von der Gemeinde, Ehefrau, Kindern und der Familie. In der Gemeinde soll man führen (Anton 2015:1; Bert 2015:16; Christoph 2015:14), die Verkündigung soll gut sein (Anton 2015:2.11; Bert 2015:3; Christoph 2015:4) und die Ältesten verlangen gewisse Dinge (Anton 2015:3; Dietmar 2015:11), wie

auch Gemeindemitglieder (Dietmar 2015:4). Denn: „Der hat die Zeit. Von dem wird ganz viel erwartet“ (Christoph 2015:18). Auf die Begabung und Persönlichkeit wird dabei oft nicht genug geachtet (:18).

Besonders die seelsorgerliche Konfrontation kostet Überwindung und ist etwas, das die Pastoren aus ihrem Verantwortungsbewusstsein und gemäß ihren Erwartungen an sich selbst tun (Bert 2015:21; Christoph 2015:1). Aber auch gewisse Erwartungen aus der Gesellschaft können Pastoren belasten (Christoph 2015:11).

Obwohl zahlreiche Erwartungen bestehen, sind manche Themen Tabu-Themen, wie zum Beispiel die Bewertung von Diensten oder die Verkündigung der Pastoren (Anton 2015:11). Auch sind die allgemeinen Erwartungen an die Leitungsrollen oft nicht genug definiert (Christoph 2015:9) und manchmal wird die Führungsaufgabe selbst noch massiv in Frage gestellt (:14).

Gerade deshalb versucht Anton (2015:5) immer die Erwartungen möglichst im Vorfeld zu klären, indem er schon gleich bei der Bewerbung auf seine Schwächen hinweist und betont, mit seinen Stärken in der Gemeinde dienen zu wollen.

Dazu bemerkt er aber, dass ein gewisses Persönlichkeits-Profil für Pastoren vorhanden sein muss, damit der Dienst Freude macht: „Von meiner Persönlichkeit passe ich relativ gut in das Anforderungsprofil rein. Also, ich sag´ mal genügend Bereitschaft zurückzuweichen, aber auch genügend Biss“ (:8). Dietmar (2015:7) benennt die Fähigkeit Kritik einstecken zu können als wichtige Fähigkeit für einen Pastor.

Da Mitarbeitergespräche zur Reflexion des Dienstes bisher bei Anton (2015:14) nicht vorkamen, hat er sich immer von sich aus mit einzelnen Ältesten getroffen und gefragt: „Wie erlebst Du mich eigentlich?“ und dabei auch selbst „gesagt, wie ich mit ihnen klar komme und wie ich ihn erlebe“.

Dabei ist ein hoher Rahmen gesetzt, da die Ältesten ja sozusagen genauso volle Verantwortung für die Gemeinde tragen und dasselbe, wie der Pastor machen, der dafür aber auch noch Geld bekommt (Bert 2015:15).

Interessanterweise beschäftigt Anton (2015:3) lieber die Ältesten, als dass sie ihn beschäftigen und vermeidet so ihren Erwartungen nicht gerecht werden zu können:

Wenn ich die Dinge nicht anpacke, verselbstständigen sie sich. Dass ich also ein bisschen vorausdenke und Themen auch besetze und Dinge vorbereite,

bevor das jetzt, sozusagen, andere anpacken und ich dann reagieren muss. Das ist auch in der Gemeindeleitung so. Also, ich versuch´ voraus zu denken. Und dann kommt der Vorschlag möglichst von mir: Ich würde das gerne jetzt mal anpacken. Anstatt, dass ich getrieben werde und gesagt bekomme: Du musst jetzt aber mal dies und jenes anpacken. Und da ist die Gemeindeleitung auch immer so gut beschäftigt, dass sie mich jetzt auch nicht so treiben kann. (Anton 2015:3)

Auf zahlreiche Erwartungen eines Gemeindegliedes bis zu Kleidung, Bart und Predigten reagierte Anton (:4) mit bewusster Einschüchterung: „Also, ich habe ihn auch bewusst eingeschüchtert, ein bisschen, aber es hat funktioniert. Er hat das respektiert, wusste, dass er das Spielchen mit mir nicht treiben kann.“

Andere Erwartungen versuchte Anton (:11-12) möglichst zu erfüllen und besuchte so bestimmte schwierige Ältesten öfters zu Hause und sprach Punkte mit ihnen durch.

Dietmar (2015:4) lächelt über manche Erwartungen nur, da er weiß, dass diese „in ´nem halben Jahr schon wieder vergessen“ sind. Auch gewisse Forderungen des Bundes machen ihm „keinen Druck mehr“, da er sich entschieden hat, „um nicht bitter zu werden“, aus seinem Herzen keine „Mördergrube“ zu machen und Dinge offen anzusprechen (:9), egal was für Folgen es evtl. haben könnte. Andererseits ist er auf eine Abmachung mit dem Bund eingegangen, nur noch etwas zu sagen, wenn er gefragt wird, weswegen er gegenüber dem Bund keine „Verantwortung“ mehr empfindet. Auf manche Angriffe von Ältesten reagiert er einfach nicht mehr und lässt sie ins Leere laufen (Dietmar 2015:11-12).

Manchmal führen unterschiedliche Erwartungen auch zu Konflikten. So berichtet Pastor Anton (2015:1) von einer Situation, in der eine Älteste und er ganz unterschiedliche Erwartungen an den „normalen Pastorendienst“ hatten und dies zu Schwierigkeiten führte. Pastor Bert (2015:4) berichtet von der Angst in seinem Dienst angegriffen und in Frage gestellt zu werden „durch Einzelne, die vielleicht ´nen anderen Kurs wollen oder mit einem, aus welchen Gründen auch, nicht zufrieden sind.“

Die „Erfahrung, dass man manchmal völlig in den Händen von Menschen steht“, die man nicht beeinflussen kann und die „einem böse sind“ kann den Pastor total in Frage stellen, so dass man sich fragt: „Ist man als Pastor geeignet?“ (Bert 2015:7). Auch Dietmar (2015:17) bekennt: „Also das hat mich damals, auch existentiell in Frage

gestellt, ja! Das ganze Programm! Dass ich überlegt hab´: ich werd´ nie, nie wieder in ´ne Gemeinde gehen. Das tue ich mir nicht mehr an.“

Dietmar (:1) fragt sich öfters bei einem Konflikt „zwischen Gemeindeleitung und Mitgliederversammlung oder bei Konflikt zwischen Gemeindeleitung und Finanzwesen [...] Wie weit muss ich rein? In wie weit wird es von mir erwartet?“

Wichtig ist für Anton (2015:15) möglichst gar nicht abzuwarten, bis Dinge in irgendeiner Form eskalieren, sondern diese proaktiv anzugehen und Themen von sich aus mit den Ältesten anzusprechen. Eine offene Kommunikation ist ihm deshalb sehr wichtig (:16).

Dazu gehört für ihn auch bewusst mit den Spannungen in Gemeinde und Familie umzugehen, die sich gegenseitig beeinflussen (Anton 2015:16-17). Zusätzlich zu den Erwartungen von Menschen wissen sich die Pastoren auch Gott verantwortlich. So betont Anton (:17) wie wichtig es ist, selbst einen lebendigen Glauben zu behalten. Die Folge davon sind Gewissenskonflikte, wegen denen sich Bert (:2) wiederholt selbst die Frage stellt: „Führst Du selber Deine Aufgabe richtig auch vor Gott“ aus? (:4). Pastor Bert (:10-11) macht sich deshalb bewusst, dass es in einer größeren Gemeinde immer Leute geben wird, die bei einem Thema seiner Meinung sind und andere, die gegen ihn sind und dritte, „denen fehlt noch was ganz Entscheidendes“. Deshalb bezieht er mutig eigene Positionen und gibt ausgewogene gute Lehre weiter, ohne sich in alle Richtungen abzusichern.

Orte zum Abladen der Ängste aufgrund übergroßer Erwartungen sind die Ehefrau, aber vor allem auch Gott (Bert 2015:5). So hat Dietmar (2015:17) dabei die Erfahrung gemacht, dass „Jesus einen durchträgt und Dinge sich lösen, die man selber nicht lösen konnte.“ Die Folge davon ist: „Das hat mich sehr viel gelassener gemacht“ (:17). Kurz gefasst kann man also sagen: Eine Hilfe zum Umgang mit den Erwartungen ist, dass Gott dabei ist und damit Persönlichkeiten schafft (Bert 2015:19).

Übergroße Erwartungen haben manchmal auch körperliche Folgen. So musste Pastor Bert (2015:8-9) jahrelang einen Tinnitus, ein Ohrgeräusch ertragen und daran üben, mit eigenen Erwartungen bewusster umzugehen.

Auch Dietmar (2015:4) ist es nicht fremd, „dass man sich selber Druck macht“ und sich „geistlichen Leistungsdruck“ selbst auferlegt. Er findet Hilfe in dem bewussten Einhalten eines freien Tages in der Woche und in dem Wissen: „Das ist nicht Deine Gemeinde, sondern die Gemeinde des Herrn. Er will sie bauen“ (:5).

Dabei gibt er zu, als junger Pastor die ganze Welt habe retten zu wollen (:5). Um angesichts der hohen Erwartungen und den Prügeln, die man immer wieder einstecken muss, nicht bitter zu werden, ist es für Dietmar (:6) wichtig, immer wieder geistlich die Dinge auf die Seite zu legen und loszulassen.

Eigenes Berufungsverständnis: Bei dem „Eigenen Berufungsverständnis“ wird deutlich, dass Pastoren sich von Gott berufen fühlen in Gemeinden als Pastoren zu dienen. So sagt Anton (2015:5): „Als ich mich in Ort D vorgestellt habe, habe ich der Gemeinde gesagt: Ich weiß, dass ich von Gott den Auftrag habe, irgendwo in einer Gemeinde vollzeitlich zu dienen. Gott hat mir Gaben gegeben und ich möchte mit diesen Gaben [...] bei Euch dienen.“ Er bat die Gemeinde dann zu prüfen, ob „Gott mich Euch geben will“ (:14). So hat sich Anton (:14) „eigentlich nie wirklich als Angestellter verstanden und auch die Gemeindeleitung nicht als Arbeitgeber“. Nach seinem Berufungsverständnis ist Anton (:14) kein Angestellter oder „Mietling“, sondern jemand, der sich „ganz stark mit der Gemeinde identifiziert“ und „kein anderes Leben neben der Gemeinde“ hat. Vielmehr ist er „Teil der Gemeinde“ und „nicht Gegenüber“. Für Bert (2015:2) ist ganz klar, dass Gott sein Chef ist und er Gott gegenüber zuerst verantwortlich ist. So weiß er um seine Verantwortung und Berufung (:4) und empfindet es als wichtiges Geschenk von Gott zu wissen, dass er ihn in die Gemeinde gestellt und zu der Aufgabe berufen hat“ (:7) und ihn auch dafür begabt hat (:17). Bei Bert gab Gott nach eigener Einschätzung dazu eine extra Ausrüstung der Führungsgabe dazu, ohne die man diesen Beruf nicht ausüben kann (:17). Mit diesem Berufungsverständnis tritt Pastor Bert (2015:10) auch auf die Kanzel, denn er sagt: „Ich verkündige nicht mich selbst!“

Und mit demselben Berufungsverständnis im Hintergrund konfrontiert Bert (:23) wenn nötig auch die ganze Gemeinde samt Ältesten mit Punkten, die er als nötig sieht und dabei spricht er „als Pastor, der mich Gott in diese Gemeinde gestellt hat.“ So konfrontierte er die Gemeinde bei der Verabschiedung eines Mitarbeiters damit, dass sie diesen seiner Meinung nach aus der Mitarbeit gemobbt hatte (:24). Dabei stellte er sich mit in die Situation und litt mit (:25) und gab fast im Sinne alttestamentlicher Propheten wie Jeremia das weiter, was er von Gott bekommen hatte (:25).

Zum Berufungsverständnis gehört für Christoph (2015:4), Bert (2015:16) und für Anton (2015:5): „Dass ich auch einen gewissen Führungsanspruch habe. Der ist bei mir auch in meinem Berufungsbewusstsein so angesetzt“ (Anton 2015:5).

Entsprechend ist Pastor Anton (:11) auch aus seinem Berufungsverständnis bereit, um Führung zu kämpfen. Deshalb kann es zu Konflikten mit Personen kommen, die aus ihrem Verständnis ebenfalls einen Führungsanspruch ableiten. So sagt Anton (:11): „Wenn du Leute hast in der Gemeinde, die sehr dominant sind, vielleicht auch gerade noch Gründerpersönlichkeiten, dann wird es schwierig. Und wenn sie den Pastor als Konkurrenz und nicht als ihren persönlichen Hausklaven verstehen, dann kann das schon mal knirschen.“

Anton (:12) ist zwar bereit solchen anderen Leiterpersönlichkeiten ihren Platz zuzugestehen, wenn klar ist, dass er der Pastor im Sinne des Hauptleiters ist (Anton 2015:12). Wenn Konflikte diese Führungsrolle des Pastors hinterfragen, dann trifft das deshalb auch die Frage nach seiner Berufung. So sagt Bert (2015:2): „in schwierigen Gemeindesituationen, in Konfliktsituationen, da kann das schon wirklich, wie man sagt, bis auf die Felgen gehen, dass man wirklich, in seiner Existenz und Berufung angegriffen ist.“ Dabei lebt er sehr wohl in dem Bewusstsein, dass zu der Berufung nicht das Versprechen gehört, „dass es immer Spaß macht“ (:7). Aber so ein massiver Angriff „kann im Extremfall das andere total in Frage stellen: Ist man überhaupt als Pastor geeignet? Dann geht das ja praktisch auf die Wurzeln unserer Berufung zurück“ (:7). Auch Dietmar (2015:17-19) kennt dieses elementare Hinterfragen seiner Berufung aus einem Konflikt, der bis zum Amtsenthebungsverfahren ging (:19) - und ist gestärkt daraus hervorgegangen: „Ja, ich sag´ mal, durch diese Krise bin ich innerlich und in meiner Berufung fester geworden“ (Dietmar 2015:17)!

Bei dem „Berufungsverständnis“ wird aber auch deutlich, dass Pastoren sich deshalb selbst Druck machen. So weist Dietmar (2015:20) auf den Druck hin, der von Gott kommt bzw. den er sich selbst macht, weil er als von Gott Berufener es Gott „immer rechtmachen“ will. Sein Statement dazu ist: „das kann einen fertig machen.“

Persönlichen Defizite: Die „persönlichen Defizite“ bilden die vierte Unterkategorie der individuellen Angstausröser, welche mit 45 Codings am wenigsten Nennungen bekam.

Als persönliche Defizite gilt zunächst zu nennen, dass die Pastoren auch Schwächen haben. So beschreibt Anton (2015:5) gegenüber der Gemeinde seine Schwächen, indem er sagt: „Ich bin kein Seelsorger“ und sucht Ergänzung von jemanden der „beziehungsorientierter ist“ (:7). Weiter sagt Anton (:7): „Ich genieße es, wenn ich nicht alle streicheln und küssen und umarmen muss [...] Da bin ich völlig überfordert.“

Anton (:11) weiß auch um „stärkere und schwächere Begabungen, was Predigt angeht, was Leitung angeht“ und von der allgemeinen Belastung, die von einer nicht ganz einfachen Persönlichkeit ausgehen kann: „Die Persönlichkeit, wie jemand aneckt, wie schräg und komisch jemand ist, und so weiter, und natürlich gerate ich dann auch unter Druck“ (:11). Anton (:15) wird kritisiert, weil er zu akademisch ist oder zu lang predigt. Außerdem gibt es Themen, in denen sich Anton (:8) als nicht so kompetent empfindet. Als Resümee fasst Anton (:17-18) zusammen: „Da bin ich fest von überzeugt. Wir haben einen sehr schönen Beruf, wenn wir am richtigen Platz sind.“

Sein Ohrgeräusch war für Bert (2015:8) ein körperliches Defizit, das ihm Grenzen setzte und mit dem er lernen musste umzugehen. Bert (:5) beschreibt, wie unterschiedlich Personen auf Herausforderungen mit Angst reagieren und erklärt einen Teil der persönlichen Ängste damit, dass sie schon in unserem Naturell liegen (:11). So sagt er u.a.: „Viele Menschen haben bestimmte Menschentypen, die machen ihnen einfach als Typ Angst. Ja, und andere nicht! [...] es ist eben auch ´ne Typ Frage.“ Aus seinem Typ heraus sagt Bert (:15): „Ich fühle mich wohler in einer Leitungsstruktur, wo ich merke: Die anderen sehen genauso ihre volle Verantwortung.“ So freut er sich, wenn er wenig „verwaltungstechnischen Aufwand“ hat und deshalb Freiräume gewinnt (:16). Bert (:17) sieht eine deutliche Notwendigkeit Führungsgaben für den Pastorenberuf zu haben und ist dankbar, dass Gott ihn da „nochmal extra ausgerüstet“ hat, weil ihm bewusst geworden war „da fehlen mir ganz entscheidende Gaben.“ So beschäftigt er sich immer wieder bewusst mit der Frage „Wie hat Jesus geleitet? Wie hat Paulus geleitet?“ und er liest über Leiter wie zum Beispiel Billy Graham“ (:26). Dabei achtet er besonders auf Dinge, an denen große Leiter gescheitert sind, wie zum Beispiel „an der Geldfrage“ oder „an Fragen der Sexualethik und ihrer Ehe“ (:26). Als Defizit nennt Bert (:27) auch „geschönte Erfolgsmeldungen“ und empfindet auf Leiter-Tagungen die Fragen „Wie groß ist Deine Gemeinde? Was ist gewachsen?“ als Gefahr.

Als großes Defizit empfindet es Bert (:18), wenn man sich als Persönlichkeit nicht entwickelt und ein gewisses Feuer im Dienst verliert.

Christoph (2015:3) sagt von sich: „Ich habe, glaube ich, eine hohe Sensibilität für Personen, was sie empfinden oder was von vorne dann auch wie wirkt.“ Trotzdem erlebt er es bei „schwierigen Gesprächen“, dass die Teilnehmer mit einem anderen Ergebnis und mit einem völlig anderen Empfinden aus Gesprächen rausgehen, als er. Dabei macht es ihm Not, dass er eigentlich „konfliktscheu“ ist (:7) und vor Leiden zurückschreckt (:8).

Dietmar (2015:3) berichtet, dass er lernen musste, mit seinen Gefühlen anders umzugehen und anstatt „auszuticken“ seine Gefühle zum Beispiel durch Aufschreiben oder beim Sport zu verarbeiten. Er ist dankbar, dass er kein Perfektionist ist, weil er „Druck und Gewissenhaftigkeit“ als „gefährliche Mischung“ empfindet (:5). Seine Persönlichkeit beschreibt er als dominant, initiativ und ganz stark extrovertiert (:5). Dietmar sagt von sich: „Ich such´ mehr die Herausforderung“ (:19) und „Ich bin nicht jemand, der vorher alles 100mal in Frage stellt. Ich probier´ einfach aus.“

3.4 Datenanalyse mit offenem, axialem und selektivem Codieren

3.4.1 Zweites offenes Codieren

In einem zweiten Arbeitsgang des offenen Codierens wurden weitere Kategorien direkt aus den Daten generiert und die vorhandenen Kategorien überprüft (Faix 2007:169). Dazu habe ich zunächst alle Interviews durchgearbeitet und besonders auf die Passagen geachtet, die beim ersten offenen Codieren wenig zitiert wurden. Anschließend hörte ich mir die Aufnahmen der kompletten Interviews an und codierte Passagen, die mir auffielen in MAXQDA. So kamen 164 weitere Codings in 23 Kategorien dazu, die ihre Titel oft aus den verwendeten Formulierungen der Informanten heraus bekamen. Da bei 13 Kategorien aber nur weniger als fünf Codes vergeben worden waren, suchte ich treffendere Kategorien zu finden und die Codings neu zuzuordnen. Infolge davon wurden einige Codes neu vergeben und andere gelöscht oder verändert. Als Ergebnis des weiteren Codierens entstand eine mit dem SmartPublisher generierte Liste der „neuen Kategorien“ mit 66 Seiten bei 157 Codings in den nachfolgend dargestellten 21 Kategorien oder Codes. Die vorigen vier Hauptkategorien blieben als bewährt bestehen.

Obercode	Code	Anzahl
Neue Kategorien	keine Angst - Begriff Angst wird vermieden	33
Neue Kategorien	Angst-Begriff wird aktiv verwendet	28
Neue Kategorien	Erleichterung erzählen zu können / Tabu durchbrochen	12
Neue Kategorien	Ängste benennen - mit anderen teilen	10
Neue Kategorien	Positive Seite der Angst	10
Neue Kategorien	wenig Führungsanspruch - starkes Berufsverständnis	9
Neue Kategorien	stabile, abgeklärte Person	8
Neue Kategorien	selbst intensiv glauben	8
Neue Kategorien	Führungsfähigkeit freisetzen	7
Neue Kategorien	hohe soziale Kompetenz	6
Neue Kategorien	Dinge als Herausforderung sehen	6
Neue Kategorien	Folge des Interviews	5
Neue Kategorien	Krisen durch Führung	3
Neue Kategorien	Erfolg gibt Rückhalt und Druck breitet sich aus	2
Neue Kategorien	Angst aus dem Naturell heraus	2
Neue Kategorien	Ablehnung des Pastors durch die Frau eines Ältesten	2
Neue Kategorien	Gesellschaftliche Entwicklungen machen Angst	2
Neue Kategorien	Ermutigungskultur nötig	1
Neue Kategorien	heilsgeschichtlicher Hintergrund als Ursache von Angst	1
Neue Kategorien	Vergleich Gemeinde und Unternehmen	1
Neue Kategorien	Angsthäufigkeit nicht werten	1

Abbildung 46: Liste der Codes nach dem offenen Codieren ohne Vorgaben

Diese Liste der Codes offenbart mit 33 Nennungen eine deutliche Vermeidung des Angst-Begriffes. So antwortet Anton (2015:3) zum Beispiel auf die Frage von mir: „Merkst Du da, dass des was mit Dir macht?“ mit „Ja, also ich fühl mich da schon – in gewisser Weise – unter Druck. Aber ich hab´ da keine Angst.“ Oder Dietmar (2015:9)

bekannt: „Das hat mir solange Druck gemacht, wie man versucht hat, oder ich versucht habe, gut Wetter irgendwo zu machen mit den Verantwortlichen.“ Der Begriff Angst scheint bei diesen Informanten nur bei sehr großer Intensivität verwendet zu werden, während sie bei weniger Intensivität lieber von Druck sprechen.

In Ergänzung zu der rein zahlenmäßigen Erfassung ist aber zu bemerken, dass vor allem zwei Pastoren den Begriff Angst oft vermieden und stattdessen von Druck sprachen, während die zwei anderen sehr offen mit dem Angst-Begriff umgingen. Das wird auch durch den mit 28 Nennungen am zweithäufigsten verwendeten Code „Angst-Begriff wird aktiv verwendet“ deutlich. So ist Angst für Bert (2015:1) ganz selbstverständlich: „Es ist nicht schön, aber man hat diese Ängste.“ Weiter sagt er: „Also, ich würde gar nicht erschrecken vor der Tatsache, dass man Ängste hat. Die sind nicht Dauerbrenner. Das ist auch gut so. Aber sie tauchen an bestimmten Situationen auf“ (:2). Bert führt viele Parallelen aus der Bibel an. So ist für ihn Timotheus ein eher ängstlicher Mensch (:2) und die „Psalmen sind voll mit Ängsten“ (:3). Er findet sich in vielen Angsterfahrungen, von denen die Bibel berichtet, wieder, wie zum Beispiel in den Worten „Sie suchten etwas wider Jesus“ (:4). Christoph (2015:2) berichtet: „Aber die Angst kenn´ ich, bei dem Anmarsch und dem Vorbereiten von Gemeindemitgliederversammlungen.“ Für ihn ist „Angst, also Gefühle generell, auch Trauer und Wut und so was sind unglaublich geniale, sagen wir mal Seismographen für Dinge, die wirklich passieren“ (:6). Auch Dietmar (2015:14) hält fest, dass man bewusst damit umgehen soll, wenn man bei sich die die Angst spürt.

Das Tabu, nicht über Angst zu sprechen, wurde wie erwartet durchbrochen. Alle vier erzählten gerne und frei, was auch an zahlreichen kleinen Formulierungen sichtbar wird. Zum Beispiel sagt Christoph (2015:11) „Jetzt gibt´s für mich noch eine Angst, merk´ ich gerade, wenn ich drüber rede.“ Und Anton (2015:5) sagt: „Vielleicht erzähl ich das mal so rum“ oder „Vielleicht ist das auch noch interessant“ (:11). Und Bert (2015:26) ergänzt „Was mir dabei auch noch einfällt.“ Außerdem antworteten alle vier Informanten am Ende des Interviews auf die Frage, ob sie noch etwas Wichtiges zum Thema anfügen wollten mit ja und ergänzten die Interviews mit eigenen Aspekten zum Thema.

Der Code „Ängste benennen und mit anderen zu teilen“ bekam zehn Nennungen. So geht Bert (2015:3) bei seiner Angstbewältigung bewusst diesen Weg: „Und das ist schon der erste Weg, wie ich sagen würde, was wichtig ist, mit Ängsten umzugehen ist: Sie zu benennen [und] Menschen zu finden, die sie sich anhören.“ Auch Dietmar (2015:14) sucht, wenn er Angst spürt, das Gespräch mit einem Außenstehenden.

Ebenfalls zehn Nennungen bekam der Code der „Positive Seite der Angst“. Dietmar (2015:16) berichtet, wie ähnlich bei den Jüngern nach der Sturmstillung sein geistliches Leben „intensiviert“ wurde, weil er in absoluter Abhängigkeit das Wirken von Jesus erfahren hat. Für Bert (2015:7) ist eine „ganz positive Kraft in diesen Angstsituationen“ drin und er erlebt dabei, wie die Berufung durchträgt und Jesus einen durchträgt und zur Hilfe kommt. Er sieht deshalb eine positive Bedeutung in Ängsten, weil „Ängste lösen ja auch, haben ja auch eine lösende Wirkung in uns“ und er empfindet deshalb geradezu „Angst als Therapie“ (:20). Christoph (2015:9) betont die Schutzfunktion von Angst und resümiert entsprechend: „bin ich auch froh, dass ich Angst habe, da achte ich auf die Sicherung und so weiter.“ Für Dietmar (2015:4) ist klar, dass er ohne seine inneren Antreiber-Ängste wahrscheinlich gar nicht Pastor in seiner großen Gemeinde wäre.“

Der Code „wenig Führungsanspruch – starkes Berufungsverständnis“ stellt mit neun Codings eine interessante Beobachtung dar. Zwei der vier Pastoren scheinen einen mehr direktiven Führungsstil zu haben. So sagt Anton (2015:2) zum Beispiel: „Das ist für mich ´ne Strategie, selbst aktiv zu werden und mich nicht dann in die Defensive drängen zu lassen. Weder durch Themen auch sonst durch Prozesse.“ Ebenso sagt er (:3): „Ich geb´ den Takt lieber vor, als nach dem Takt zu springen, ja.“ Dietmar (2015:7) sieht sich „in einer besonderen Position und Stellung“ und „Wenn du vorne bist, da fliegen die Kugeln“. Er erklärt das damit (:7): „Wenn ich voran gehen will, wenn ich Dinge voran bewegen will, werde ich auch Kritik einstecken.“ Die anderen zwei Pastoren haben einen mehr unterstützenden Führungsstil. So sagt Bert (2015:4) von sich: „Ich würde mich selber nicht als einen - vielleicht im Bild vieler Menschen typischen Leiter, der immer voran geht, der Leitlinien setzt, sehen.“ Für Christoph (2015:17) ist es sehr wichtig Leiterpersönlichkeiten auszubilden und freizusetzen. Daher, sagt er, „stehe [ich] in der zweiten Linie und will diese Leute stark machen und unterstützen“ (:17). Alle vier haben aber ein starkes Berufungsverständnis und sind entsprechend auch bereit konfrontativ Dinge

anzusprechen und anzugehen, weil sie sich von Gott dazu berufen wissen (z.B. Bert 2015:4.16). So spricht er zum Beispiel auch Probleme an, denn nach seinem Verständnis ist das „meine Verantwortung“ (:22)! Dies wird auch bei den anderen Informanten deutlich. Anton (2015:13) sagt: „Ich hab´ einen Auftrag von Gott.“ Bert (2015:2) formuliert: „Mein Chef ist Gott. Ihm bin ich zu allererst verantwortlich.“ Und für Christoph (2015:16) ist es wichtig hinzustehen und den Platz zu erfüllen, den Gott ihm gegeben hat. Für Dietmar (2015:7) sind die Spannungen ganz natürlich mit seinem „Dienst-Amt“ verknüpft. Dietmar (:17) gestattet noch einen Blick auf die entstehende Dynamik, in dem er weitergibt, nach einer überstandenen Krise „innerlich“ in seiner Berufung „fester geworden“ zu sein. Zusammenfassend kann also festgehalten werden: Unabhängig davon, ob im Dienstalltag der Pastoren mehr oder weniger Führungsanspruch sichtbar ist, zeigen bei Notwendigkeit alle vier Pastoren aus ihrem Berufsverständnis heraus starke Führung, die Konflikte nicht scheut!

Angesichts dieses Verhaltens wundert es nicht, dass die Pastoren als stabile und in gewissen Sinn abgeklärte Personen codiert wurden bei der Kategorie „stabile, abgeklärte Person“. Bert (2015:8) bekennt zum Beispiel: „Ich leb´ nicht zu allererst aus dem Vergleich mit anderen.“ Er sieht hinter Schwierigkeiten und Ängsten Gottes Handeln, das ihn „stabiler“ werden lässt und achtet selbst darauf seine Sensibilität nicht zu verlieren (:8). Ein Dienststellenwechsel auf dem Höhepunkt des Dienstes ist für Anton (2015:10) ein wichtiger Punkt und eben nicht erst zu gehen, wenn´s runter geht und „wenn alle sagen: Ach ja, ist auch gut jetzt.“

Unter dem Code „selbst intensiv glauben“ sind bei den acht Nennungen Aspekte rund um den persönlichen Glauben der Pastoren gefasst. Für Anton (2015:17) ist ein eigener lebendiger Glaube die Notwendigkeit für den Pastorendienst. Als Pastor darf man nicht nur anderen predigen, sondern muss auch selbst die Dinge „wirklich mit Gott verarbeiten und Gott auch Dinge hinlegen.“ Er beschreibt als Problem folgendes:

Unser Glaube verschleißt sich ja auch im Laufe der Jahrzehnte des Dienstes. Das wird zur Routine. Da sind wir ja genauso wenig wie andere Menschen davor gefeit. Du kannst Deine Predigten machen, aber es macht keinen Unterschied, ob Du ´ne Predigt machst oder ein Referat zur Ukraine oder zur Paarung der Maikäfer. Das Du selber im Glauben ganz lebendig bleibst.
(Anton 2015:17)

Bert (2015:26) betont: „Wichtig ist, dass wir mit ihm [Gott] in enger Verbindung stehen. Dass wir kucken, dass wir authentisch sind. Und, dass wir wachsen. Dass wir die Gabe, die er uns gegeben hat, entfalten und auch heiligen lassen.“ Für Dietmar (2015:16) hat die Erfahrung von Gottes Wirken in angstvollen Dienst-Situationen sein geistliches Leben intensiviert und er ist dadurch viel gelassener und ruhiger geworden (:17).

Sieben Nennungen bekam der Code „Führungsfähigkeit freisetzen“. Dieses Anliegen war besonders Christoph (2015:17) wichtig. Dafür geht er „weite Wege“. Angesichts einer „führungsängstlichen Kultur“ in unseren Gemeinden bemängelt er, dass wir führungsbegabte Personen gar nicht zur Führung ausrüsten und dafür freisetzen (:17). So ist ihm wichtig, „wirklich über Führung und über die Bedeutung einer positiven, dienenden Führung zu lehren“ und auch dafür „Beispiele zu schaffen“ (:19). Dietmar (2015:6) hat als großen Wunsch für sich einen „langen Atem zu haben in Gremien gegen das Beharrungsvermögen der Anker und dabei fröhlich zu bleiben.“ Denn er sieht die Gefahr durch die Blockade von Führung „hinterhältig“ zu werden und eine „geistliche gesunde Haltung“ zu verlieren. „Arroganz“ und eine „LMAA“ -Einstellung sowie Fluchtgedanken mit einem Dienstwechsel sollen so verhindert werden.

Der Code der „hohen sozialen Kompetenz“ mit sechs Nennungen hat sicher Bezüge zu dem Code „stabile, abgeklärte Person“ und doch einen etwas anderen Schwerpunkt. So liegt hier die Betonung auf dem zwischenmenschlichen Umgang. Anton (2015:12) vermeidet es zum Beispiel, sich mit anderen Leitern der Gemeinde öffentlich anzulegen. Vielmehr sucht er intensiven persönlichen Kontakt zu schwierigen Persönlichkeiten und baut Vertrauen auf. Ihm ist es wichtig, den Leitern zu helfen, dass sie ihr Gesicht wahren und ihren Platz behalten können. Dabei macht er ihnen aber auch unmissverständlich klar, dass er der Pastor ist (:12). Bewusst spricht Anton (:15) auch über Schwierigkeiten und Nöte im persönlichen und familiären Bereich. In dem er Schwäche zeigt und sich verletzbar macht, macht er sich andere Leiter zu „Verbündeten“. Außerdem fragt er die anderen Ältesten, wie sie ihn erleben und reflektiert ihnen, wie er sie erlebt (:14).

Sechsmal wurde der Code „Dinge als Herausforderung sehen“ bei Anton (2015) vergeben. Typisch für ihn ist folgender Ausspruch auf meine Frage „Aber so was könnte

Angst auslösen bei Dir?“ „Nee, also es hat mich immer eher herausgefordert. Das, macht mal ein bisschen mehr Arbeit“ (:2).

Wichtig ist festzuhalten, dass als „Folge des Interviews“ von keinem der vier Pastoren Angst genannt wurde. So sagt Christoph (2105:20) auf die Schlussfrage von mir „Hat das Interview Dir Angst ausgelöst?“ „Nein! Es hat mich sehr herausfordernd nachdenken lassen.“ Ähnlich hält auch Bert (2015:28) fest: „Nein! Ich fand´s für mich selber interessant und spannend, die Dinge zu reflektieren und zu formulieren.“ Auch Dietmar (2015:22) sagt: „Nein! Sonst hätte ich mich nicht darauf eingelassen.“ Und Anton (2015:18) fasst dabei zusammen: „Nee, gar nicht“.

Jetzt folgen noch die letzten neun Codes, die weniger als fünf Nennungen bekommen haben. So hält Christoph (2015:15) ergänzend fest, dass auch Führung Krisen auslöst.

Mit dem Code „Erfolg gibt Rückhalt und Druck breitet sich aus“ sind zwei erwähnte Wirkmechanismen codiert, die sich diametral gegenüber stehen. Wenn ein Pastor Erfolg hat, dann „meckert keiner“ sagt Dietmar (2015:18). Wenn er aber unter Druck kommt, dann breitet sich der Druck von einem Bereich auch auf andere aus (Anton 2015:16). Pastor Bert (2015:11-12) erklärt sich „Angst aus dem persönlichen Naturell heraus“. „Viele Menschen haben bestimmte Menschentypen, die machen ihnen einfach als Typ Angst. Ja, und andere nicht!“ Dazu hält er fest: „Es sind unsere eigenen Ängste“ (:12). Dietmar (2015:7-8) hält fest, dass ihm die Meinung von bestimmten Personen aus unbestimmten Gründen wichtig ist, wobei diese Personen eben keine Schlüsselpersonen sind.

Auf das Problem einer „Ablehnung des Pastors durch die Frau eines Ältesten“ weist Bert (2015:27) hin:

Wenn die Frau des Ältesten den Leiter oder den Pastor ablehnt, hat man sehr schwierige Karten. Manchmal schwierigere, wie wenn der Älteste, mit dem man arbeitet, einen ablehnt. Also anders gesprochen, die Ehepartner spielen [...] eine viel bedeutendere Rolle, als wir ahnen. (Bert 2015:27)

„Gesellschaftliche Entwicklungen machen Angst“ sagt Christoph (2015:11): „Ich glaube, gesellschaftliche Entwicklungen können auch in Führungsaufgaben riesen Angst machen. Ob das jetzt ´ne Schwächung ist von Wirtschaft, wo Sachen bergab gehen, oder ein politisches Umfeld.“ Außerdem weist er auf ethische Fragen hin, wie zum Beispiel zum Umgang mit Homosexualität (:8).

Dietmar (2015:20) wünscht sich für den BFeG eine „Ermutigungskultur“. Bert (2015:12) erklärt mit dem Sündenfall den „heilsgeschichtlichen Hintergrund als Ursache von Angst“. Bei einem „Vergleich Gemeinde und Unternehmen“ stellt Bert (:21) fest, dass in der Gemeinde die Leitungsstrukturen nicht so klar geordnet sind. Für ihn ist es auch wichtig „Angsthäufigkeit nicht zu werten“: „Da darf man jetzt auch nicht nur aus dem Vergleich heraus leben und denken, man ist schlecht, bloß weil man mehr Ängste hat“ (:6).

Bereits nach dem offenen Codieren nach Fragestellungen des Literaturstudiums gab es eine Liste der neuen Kategorien / Codes. Diese wurde durch das offene Codieren ohne Vorgaben deutlich erweitert. Die Veränderung der Codeliste lässt sich graphisch in folgender Weise darstellen:

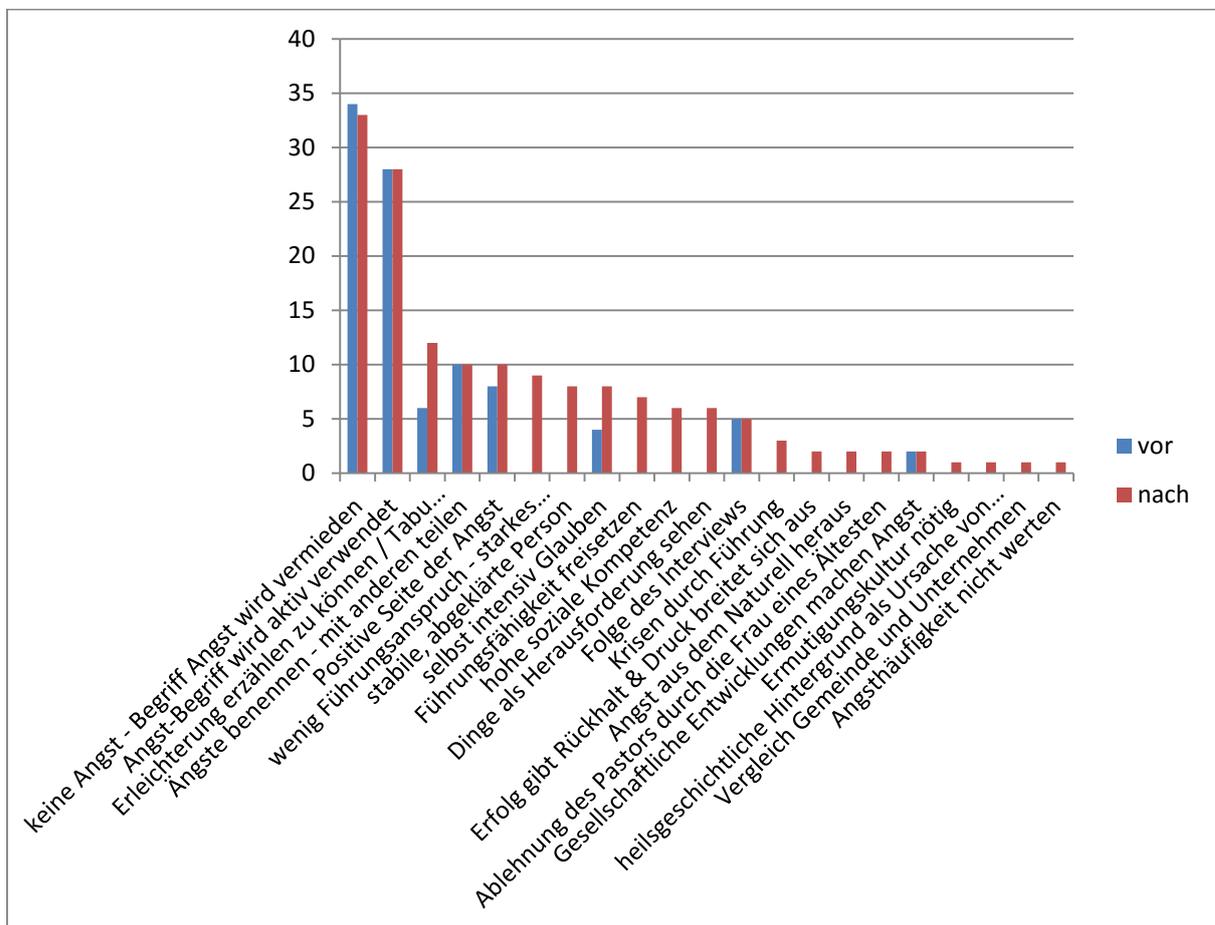


Abbildung 47: Codes der neuen Kategorien vor und nach dem offenen Codieren

3.4.2 Axiales und selektives Codieren

Bei diesem dritten und vierten Arbeitsgang des axialen und selektiven Codierens ging es darum, die bisher ermittelten Kategorien zueinander in Beziehung zu setzen, auf Auffälligkeiten und Widersprüche zu achten, Grundprobleme herauszuarbeiten und schließlich anhand von gefassten Kernkategorien eine „Theorie“ aufzustellen (Strauss & Corbin 1996:92; Harding 2012:107-108).

Das axiale und selektive Codieren brachte eine weitere deutliche Veränderung bzw. Ergänzung des Codiersystems. Drei neue Hauptkategorien und eine Reihe von neuen Unterkategorien wurden vergeben. Als neue Hauptkategorien wurden die „Konsequenzen“ mit 177 Codings, der „Kontext des Kongregationalismus“ mit 84 codierten Elementen sowie das „Phänomen“ mit 48 neuen Codings erfasst. Bei dem „Kontext“ wie bei den „Konsequenzen“ wurden weitere Unterkategorien vergeben. Bei den systembedingten Angstausslösern kam die Unterkategorie „Ablehnung von Führung“ mit 24 Codings dazu. „Leitung im Team ohne Teamleiter“ kam als Unterkategorie zu den individuellen Angstausslösern dazu. Hier wurden 23 Codings vergeben.

Das gesamte Codesystem stellt sich nun folgendermaßen dar: Insgesamt wurden 1293 Elemente in den vier Interviews codiert. Die mit dem SmartPublisher generierte Liste aller codierten Elemente umfasst 492 Seiten. Insgesamt 39 UnterCodes haben mindestens zehn Nennungen in den vier Interviews bekommen. Von den 111 Codes (Haupt- und UnterCodes) wurden 91 verwendet. Bei 20 Codes fand also keine eigene Zuordnung statt. Die sieben Hauptkategorien finden durch die starke Datenlage in den Interviews eine deutliche Bestätigung und werden später in der Darstellung des Codierparadigmas im Zusammenhang dargestellt. Das Codierparadigma ist ein konzeptionelles Instrument der Grounded Theory, das einen Leitfaden für eine Zuordnung der Codes nach den „W-Fragen“ bzw. nach ursächlichen Bedingungen, Phänomen, Kontext, intervenierende Bedingungen, Handlungsstrategien und Konsequenzen gibt. Weiter unten werden diese Begriffe und die Anwendung des Codierparadigmas näher beschrieben.

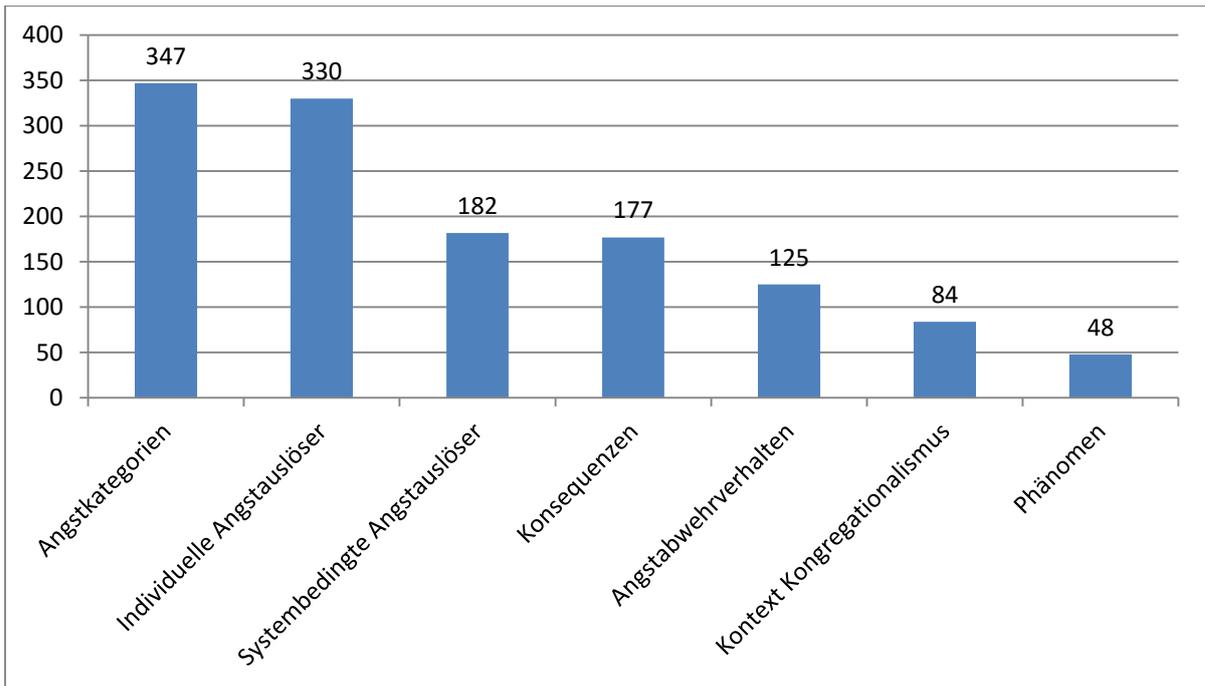


Abbildung 48: Die sieben Hauptkategorien nach axialem und selektivem Codieren

Betrachtet man die Unterkategorien, ergibt sich folgendes Bild: Die ursächlichen Bedingungen setzen sich aus systembedingten- und individuellen Angstauslösern zusammen.

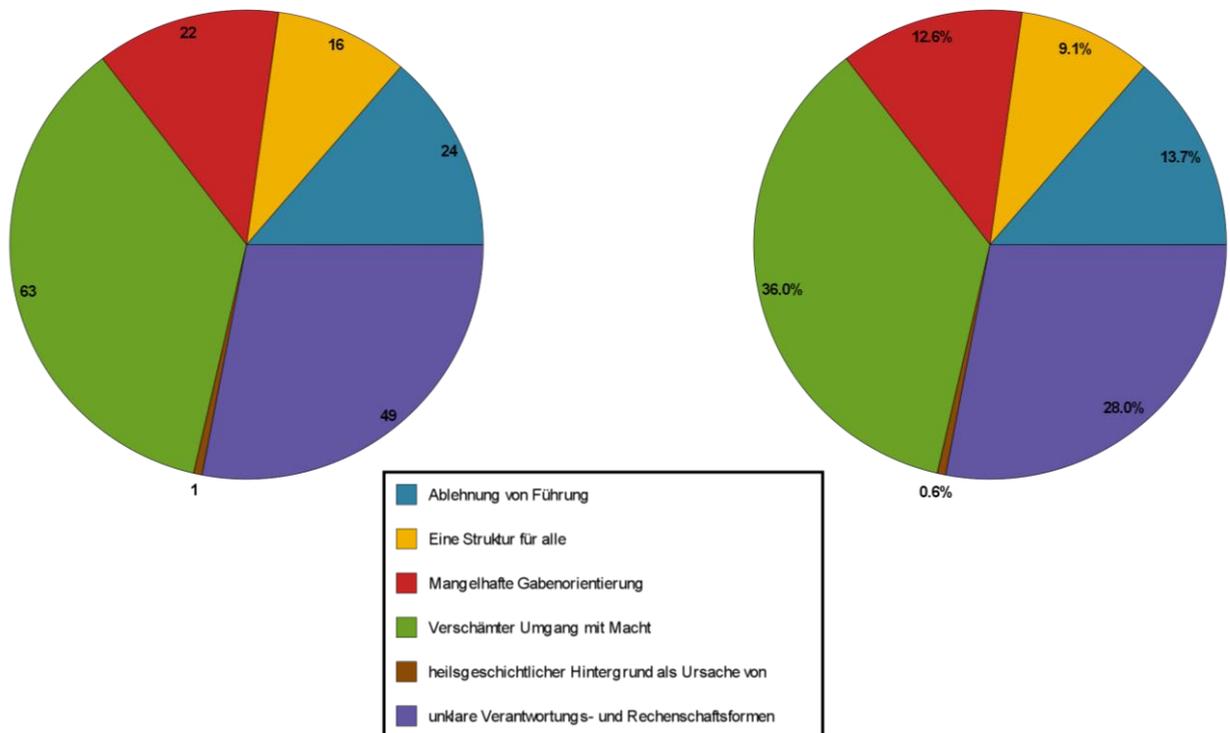


Abbildung 49: Systembedingte Angstauslöser nach Häufigkeit und in % als Teil der ursächlichen Bedingungen nach axialem und selektivem Codieren

Der „verschämte Umgang mit Macht“ sowie die „unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen“ haben immer noch die häufigsten Nennungen. Jedoch hat die „Ablehnung von Führung“ sich noch vor die „mangelhafte Gabenorientierung“ geschoben. Die neue Unterkategorie des „heilsgeschichtlichen Hintergrundes von Angst“ ist mit einer Nennung sehr schwach positioniert.

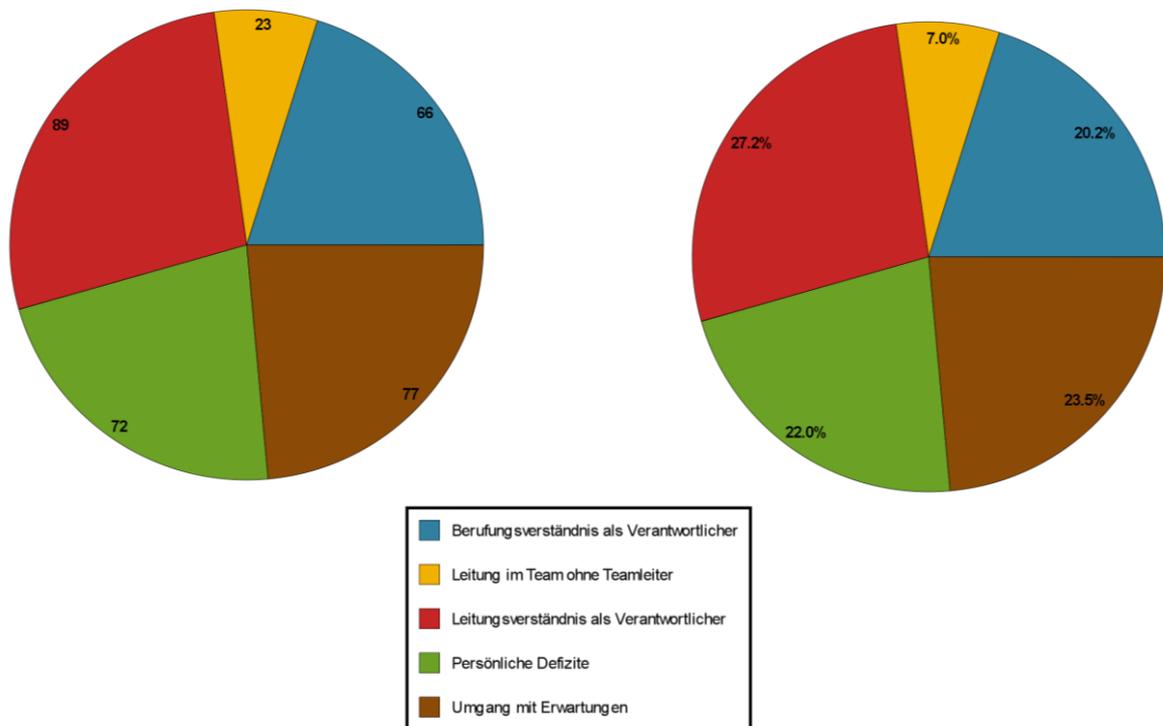


Abbildung 50: Individuelle Angstausslöser nach Häufigkeit und in % als Teil der ursächlichen Bedingungen nach axialem und selektivem Codieren

Die neue Unterkategorie „Leitung im Team ohne Teamleiter“ hat mit 23 Nennungen die wenigsten Codierungen bei den individuellen Angstausslösern bekommen. Es folgt mit deutlichem Abstand das „Berufungsverständnis als Verantwortlicher“ mit 66 Nennungen, die „Persönlichen Defizite“ mit 72 Codings sowie der „Umgang mit Erwartungen“ mit 77 Codings. Mit 89 Elementen wird das „Leitungsverständnis als Verantwortlicher“ am häufigsten codiert.

Zum „Phänomen“ mit seinen 48 Nennungen wurden keine Unterkategorien vergeben. Beim Kontext wurde der kongregationalistische Hintergrund mit folgenden vier Untercodings festgestellt: Die „drei Rollen“ des Pastors wurden mit 36 Elementen am meisten codiert. Es folgt mit 19 Nennungen die Kategorie „denen Rechenschaft schuldig, die geführt werden“. Mit 13 Codings folgt die Kategorie „Basisdemokratie vs Gaben- und

berufungsorientierte Führung“. Das Schlusslicht macht mit 11 Nennungen die „Ortsgemeinde Arbeitsplatz und privater Lebensraum.“ Damit wird der Kontext deutlich ausgeleuchtet.

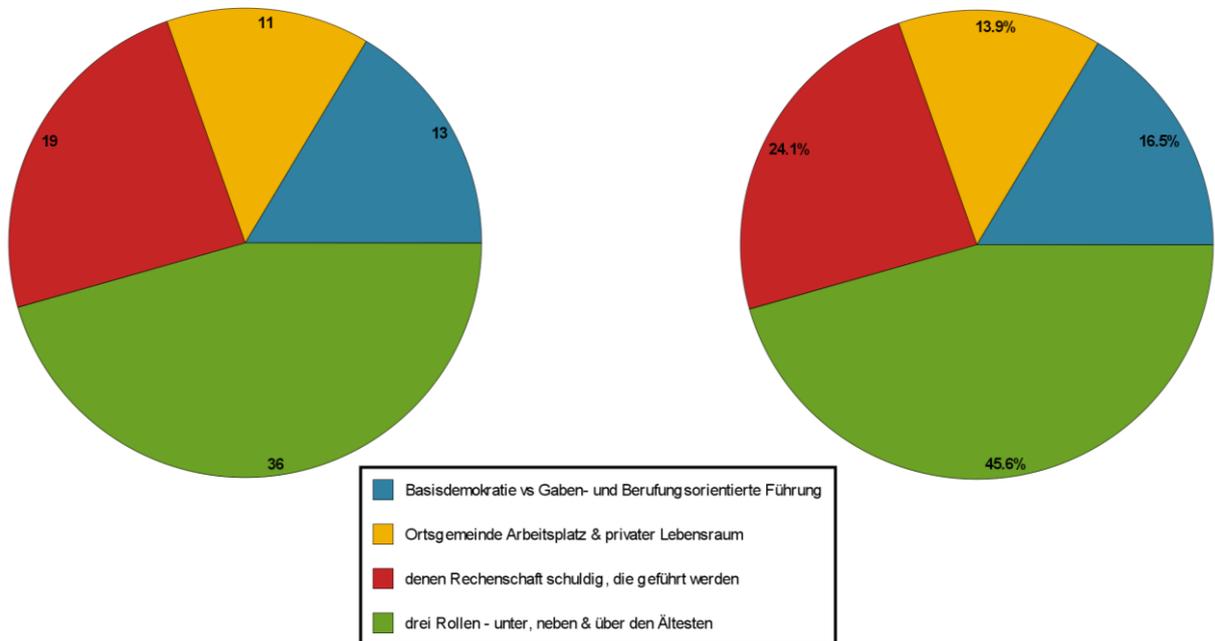


Abbildung 51: Kongregationalistischer Kontext nach Häufigkeit und in % nach axialem und selektivem Codieren

Bei den „Konsequenzen“ gibt es 15 Unterkategorien. Mit 34 Nennungen werden die „Konflikte und Machtkämpfe“ am häufigsten codiert, dicht gefolgt von der Unterkategorie „keine Angst – Begriff Angst wird vermieden“ mit 33 Codings.

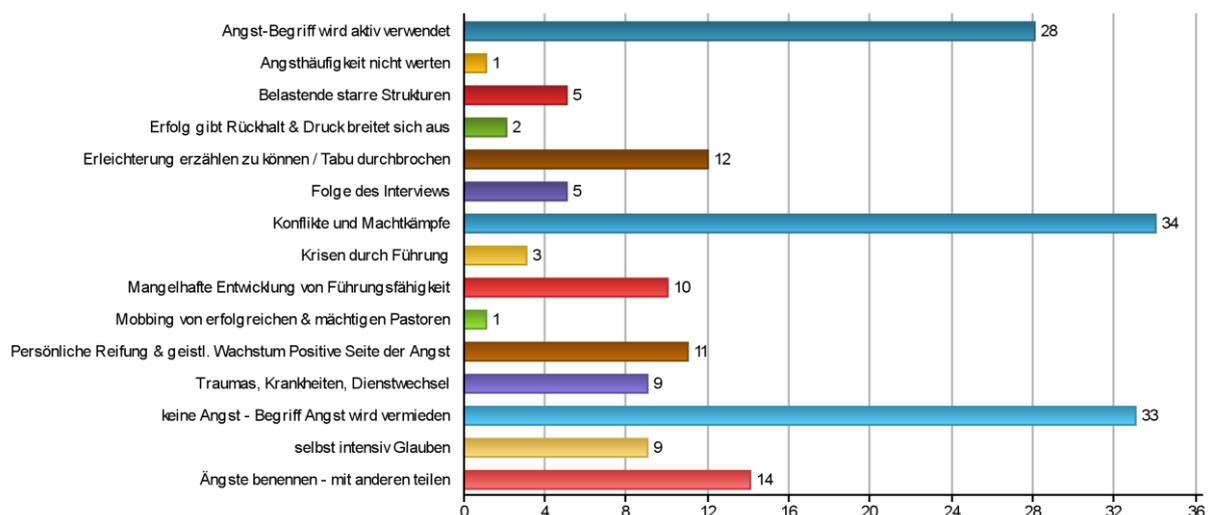


Abbildung 52: Unter-codes zur Kategorie "Konsequenzen" nach axialem und selektivem Codieren

Als intervenierende Bedingungen sind die Angstkategorien zu nennen. Die größte Angst der Pastoren war die Versagensangst „Ansprüchen nicht gerecht zu werden“ zum Beispiel in der Verkündigung oder bei Visionsfragen. In der Summe wurde diese Versagensangst aber von einer Reihe von sozialen Ängsten überholt. So summieren sich die sozialen Ängste „Angst, die Kontrolle zu verlieren“, „ausgeliefert zu sein“, „nicht akzeptiert zu werden“ zum Beispiel in ethischen Fragen deutlich zu dem Ergebnis, dass die Pastoren in Summe am meisten von sozialen Ängste bewegt werden. Angesichts kleiner und finanzschwacher Gemeinden bewegen die Pastoren Existenz-Ängste für sich und für die ganze Familie. Graphisch lässt sich die Aufteilung der Angstkategorien wie folgt darstellen:

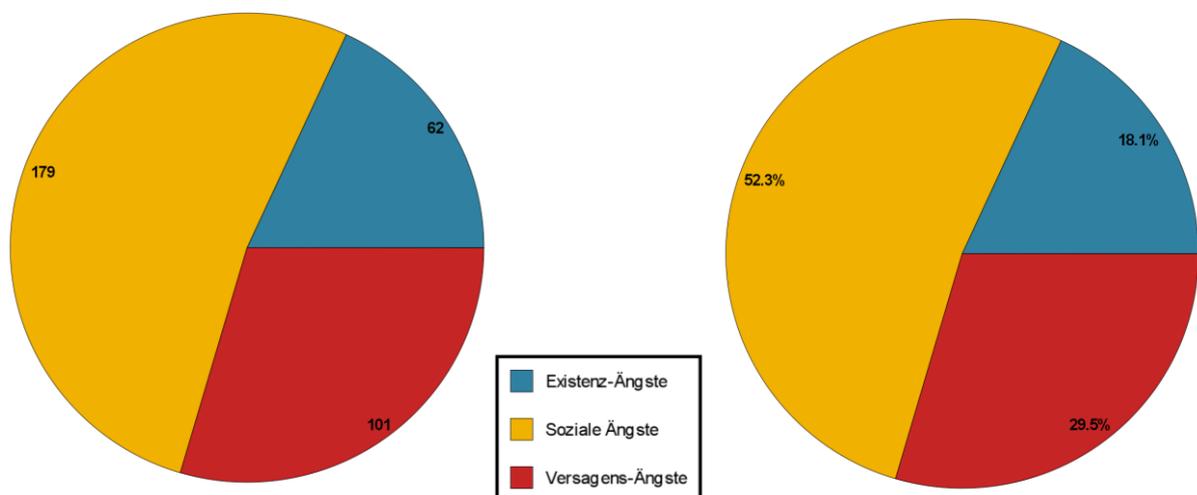


Abbildung 53: Intervenierende Bedingungen: Angstkategorien nach Häufigkeit und in % nach axialem und selektivem Codieren

Bei den Handlungsstrategien finden die bewussten und unbewussten Angstabwehrmechanismen ihren Niederschlag, wie zum Beispiel Angriff als proaktives Führungsverhalten, Flucht durch Nichtstun, Stellenwechsel oder Verdrängung durch Nichtwahrhabenwollen.

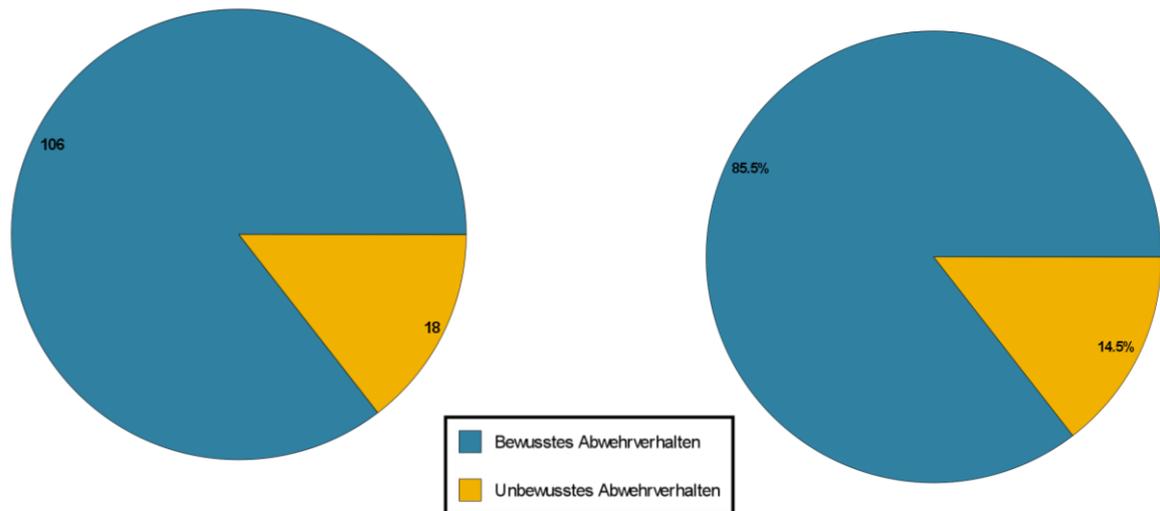


Abbildung 54: Angstabwehrmechanismen nach Häufigkeit und in % nach axialem und selektivem Codieren

Beim axialen Codieren erfolgt nach dem Modell von Strauss und Corbin (1996:75.78) eine Zuordnung der Codes zu einem Codierparadigma nach folgenden sechs Einordnungen. Zunächst gilt es, ursächliche Bedingungen zu fassen, welche zum Auftreten oder zur Entwicklung eines Phänomens führen (:79). Ein Phänomen ist dabei die Beschreibung der zentralen Idee oder des zentralen Ereignisses. Um dieses Phänomen zu bewältigen oder damit umzugehen, werden gewisse Handlungsstrategien eingesetzt (:79). Mit dem Kontext werden spezifische Eigenschaften des Phänomens oder besondere Bedingungen, unter denen die Ereignisse geschehen, beschrieben. Hierzu gehören Fragen nach wann oder wie etwas passiert ist sowie die Frage nach Lage und Intensität (:81). Nach allgemeinen Bedingungen fragen die intervenierenden Bedingungen mit dem Fokus auf Zeit, Raum, Kultur, sozialökonomischer Status, technischer Status, Karriere, Geschichte und individuelle Biographie (:82). Nach stattfindenden oder auch nicht stattfindenden Handlungen und Interaktionen fragen die Handlungs- und interaktionalen Strategien. Die müssen als Eigenschaften prozessual, zweckgerichtet und zielorientiert im Hinblick auf das Phänomen sein (:83). Schließlich bewirkt jede Handlung ein Ergebnis bzw. eine Konsequenz. Dabei kann es sich um Dinge, Orte oder um Menschen handeln (:85). Nachfolgend wird dieses Codierparadigma grafisch dargestellt und auf die Forschungsarbeit angewandt.

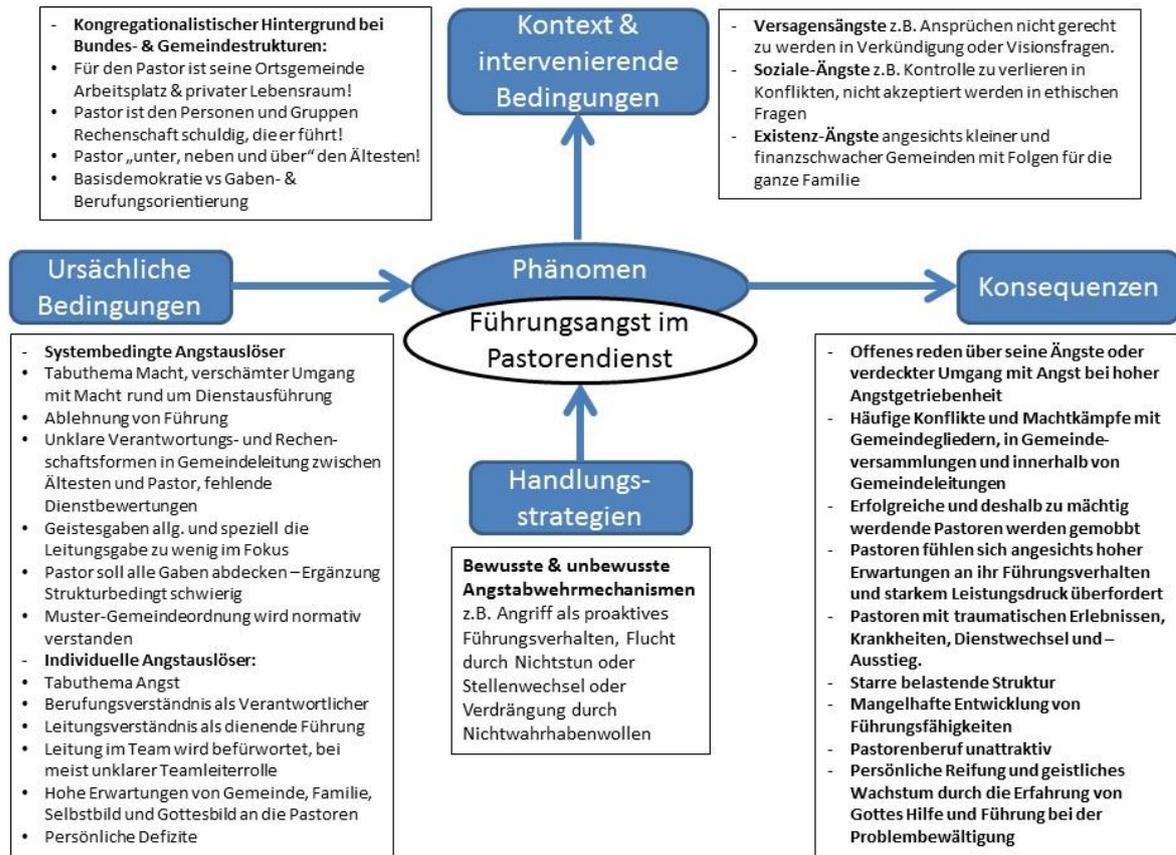


Abbildung 55: Codierparadigma mit Übertragung auf die Forschungsarbeit nach Strauss und Corbin (1996:78-93) und M.Kessler (2014:178)

3.4.3 Die „Theorie“

Zum selektiven Codieren gehört maßgeblich die Suche nach dem roten Faden der „Theorie“. So findet man nach Strauss und Corbin (1996:95) die „Theorie“ über die Frage nach dem Auffallendsten und was als Hauptproblem gesehen wird. Unter „Theorie“ wird gefasst: „Eine beschreibende Erzählung oder Darstellung über das zentrale Phänomen der Untersuchung“ (:94). Nachfolgend stelle ich die „Theorie“ dieser empirischen Arbeit zunächst anhand eines allgemeinen Überblicks dar und fasse sie schließlich in einer Kurzdarstellung zusammen.

3.4.3.1 Allgemeiner Überblick zur „Theorie“ nach dem selektiven Codieren

Das zentrale Phänomen: Das zentrale „Phänomen“ der Untersuchung ist Führungsangst im Pastorendienst. Wurde zu Beginn der Forschungsarbeit als Arbeitshypothese angenommen, dass Führungsangst im Dienst von Pastoren nicht fremd ist, aber eine verdrängte Form ihrer Arbeitsrealität und sozialen Wirklichkeit darstellt, so hat sich diese Arbeitshypothese klar bestätigt. Alle Informanten beantworteten die Frage „Glaubst Du, dass es Zeiten gibt, wo Pastoren im Dienst Angst haben?“ direkt und anhand zahlreicher Fälle klar mit ja (ebenso wie der Pastor im Pre-Interview)! Zwei Pastoren verwenden den Angst-Begriff sehr häufig, fassen ihn aber sehr weit. Währenddessen umschreiben die zwei anderen Pastoren Angst meist mit Druck und sprechen von Angst nur bei einem relativ großen Bedrohungspotential. So hält zum Beispiel Bert (2015:1) fest: „Alle, die Verantwortung getragen haben, für Gottes Volk, kennen Ängste in diesem Dienst und in dieser Leitung.“ Für ihn gehören Ängste „einfach dazu“ und sind gar nicht grundsätzlich negativ – sofern man lernt, damit richtig umzugehen (:2) und sie einen nicht „völlig bestimmen“ (:5). Ängste können so eine „ganz positive Kraft“ entwickeln (:7) und eine „lösende Wirkung“ haben (:20). Auch für Christoph (2015:9) sind Ängste etwas „ganz normales“. Er nimmt sie „wie einen Seismographen“ wahr, die ihm helfen Gefahren wahrzunehmen (:9). Er (:1) nennt zum Beispiel die Angst zu konfrontieren und erwähnt häufige Krisen als Folge dessen, dass er Themen ansprach (:9). Und doch führt er auch eine Situation an, in der seine Gemeinde nur „knapp an einer Gemeindespaltung vorbeigeschrammt“ ist, da aus einer „Ausführungsangst“ Fehlentwicklungen über Monate und Jahre nicht angesprochen worden waren (:14). Außerdem weist Christoph (:15) darauf hin, dass Führungsangst dazu führen kann, seine eigenen Bedürfnisse als Leiter zu unterdrücken und dadurch die Freude am Führen zu verlieren. Bei sich selbst empfindet er „weniger Führungsangst“, da er sich seinen „Gaben entsprechend“ in der Gemeindegemeinschaft „eingeordnet“ hat. Er weist auch darauf hin, „dass da ´ne Menge Angst daraus entsteht, dass die Pastoren nicht die führungsstärksten Personen sind“ aber durch ihr Amt führungsstärkere Persönlichkeiten unterdrücken (:18). Dietmar (2015:4) kennt aus seinem Dienst auch die Situation, dass er sich selber Druck macht, ebenso wie, dass der geistliche Dienst „einen ganz schön unter Druck setzen

kann“ (:3). Druck ist dabei für ihn eine Umschreibung des Wortes Angst. Sein Rat angesichts von Führungsangst ist:

Angst löst immer aus, dass man es nicht macht oder das Falsche macht; dass man das Richtige nicht macht oder das Falsche macht und deshalb muss man genau kucken, wenn man diesen Druck spürt oder die Angst spürt, dass man dann das Gespräch sucht. (Dietmar 2015:14)

Der Kontext: Den „Kontext“ dieser Führungsangst bildet ein kongregationalistischer Hintergrund bei Bundes- und Gemeindestrukturen im BFeG. Zwar kann man darin immer „von der Bibel her argumentieren“ (Anton 2015:2), muss sich aber auch von jedem, unabhängig von Gaben und Berufung, hinterfragen und kritisieren lassen, da der BFeG ein „Bund von 1000 Päpsten“ ist, bei dem die „Führung von vorne herein in Frage gestellt ist (:11). Das lässt sich nicht vermeiden angesichts einer „Kultur, die wir – zu mindestens in den Köpfen der Mitglieder – haben, dass jeder das Recht hat, seine Sachen in der Gemeindemitgliederversammlung zu sagen“ (Christoph 2015:2). Daraus ergibt sich die Besonderheit, dass der Pastor den Personen und Gruppen rechenschaftspflichtig ist, die er auch zu führen hat¹¹ (Anton 2015:14). Deshalb hängt besonders viel von einem guten Verhältnis zu den Mitaltesten ab (Bert 2015:20), denn die Rolle des Pastors innerhalb der Gemeindeleitung ist dreigeteilt¹². Unabhängig der grundsätzlichen Haltung des Pastors als „vollzeitlicher Ältester“ (Bert 2015:15) steht er manchmal über, neben oder unter den Ältesten. So kann er den Ältesten in gewisser Weise einen „Takt vorgeben“, wobei es auch sein kann, dass er von den Ältesten getrieben wird (Anton 2015:3). Als Gehaltsempfänger ist er auf jeden Fall von den Ältesten abhängig (Anton 2015:14). Weiter erschwerend kommt hinzu, dass die Gemeinde für den Pastor nicht nur Arbeitsplatz, sondern ebenso privater Lebensraum ist. Bei Konflikten kann er deshalb mit seiner ganzen Existenz und seiner Familie betroffen sein (Anton 2015:1; Bert 2015:2.7). Auch innerhalb der Bundestrukturen wird Abhängigkeit als Kontext festgestellt. So mutmaßt Dietmar (2015:10) „Ich kriegte

¹¹Siehe dazu Abbildung 8 zum Führungsdilemma der Pastoren

¹²Siehe dazu Abbildung 7 „Die drei Rollen eines Pastors“

wahrscheinlich heute mein Sternchen¹³ nicht weggenommen, wenn ich eins hätte“ und drückt damit Abhängigkeiten über Statusfragen im BFeG aus.

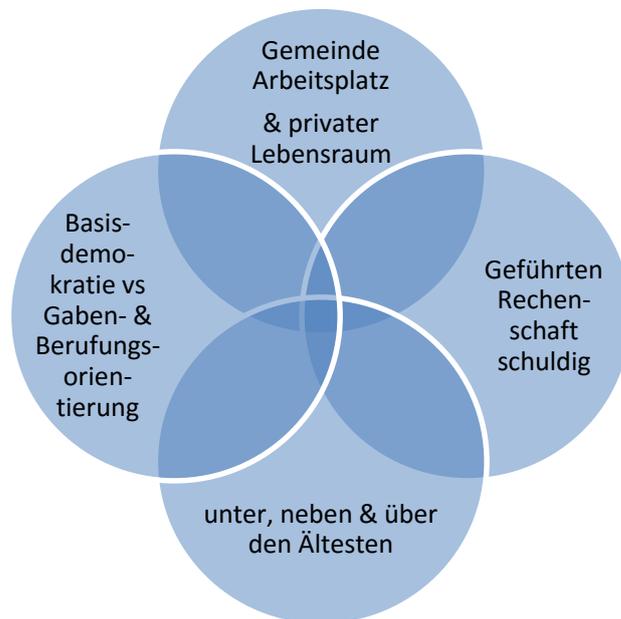


Abbildung 56: Kontext des kongregationalistischen Hintergrundes

Die ursächlichen Bedingungen: Die zwei Kategorien der „systembedingten und individuellen Angstausröser“ bilden zusammen die „ursächlichen Bedingungen“ ab. Bei beiden wurden Tabuthemen festgestellt. Bei den „systembedingten Angstausrösern“ ist Macht das Tabuthema. So wird Pastoren Macht verwehrt und sie müssen um Führung kämpfen (Anton 2015:11). Gleichzeitig brauchen Pastoren aber Macht, um führen zu können (Christoph 2015:14). Tatsächlich haben Pastoren im praktischen Gemeindealltag Macht (:5). Und diese Macht wächst mit einem längeren, erfolgreichen Dienst (Dietmar 2015:11). Mit wachsender Macht des Pastors können sich aber Älteste in ihrer Macht bedroht fühlen und es kann zu Machtkämpfen und Amtsenthebungsverfahren kommen (:11.19; Bert 2015:2.4.). Deshalb sollen sich Pastoren mit ihren Ältesten gut stellen (Anton 2015:11) und sie nicht öffentlich herausfordern (:12). Außerdem haben Pastoren Angst gegenüber dem BFeG offen ihre Meinung zu sagen, weil sie befürchten, bei der

¹³Mit einem Sternchen werden im BFeG internen Pastorenverzeichnis Pastoren gekennzeichnet, welche zwar Pastor in einer FeG sind, aber nicht den Status „Pastor im Bund FeG“ besitzen, da sie ihre Ausbildung nicht auf der FeG-Ausbildungsstätte absolviert haben und dort auch kein Kontaktstudium abgeschlossen haben.

nächsten Dienststellenvermittlung benachteiligt zu werden (Dietmar 2015:10). Über diese Machtaspekte wird in der Regel nicht gesprochen, sondern nur verschämt damit umgegangen.

Dieser verschämte Umgang mit Macht rund um die pastorale Dienstaufführung führt in dem kongregationalistischen Hintergrund zu einer systembedingten Ablehnung von Führung (Anton 2015:11; Christoph 2015:13). Einzelne oder Gruppen aus der Gemeinde wollen einen anderen Kurs (Bert 2015:4) und im Sinne einer Basisdemokratie will jeder sagen, wo es lang gehen soll (Christoph 2015:2.4). Selbst grundsätzliche Bewertungen von Themen und Situationen durch die Ältesten werden so hinterfragt (:14) und die Festlegung von „Vision und Zielen“ kann umkämpft sein (:14).

Da Macht als Thema verschämt ausgeklammert wird, bleiben Verantwortungs- und Rechenschaftsformen vor allem innerhalb der Gemeindeleitung zwischen Ältesten und Pastor unklar. Je nach Gemeindesituation kann ein Pastor Teamchef oder gar Alleinentscheider sein (Bert 2015:14-15). Andererseits sehen sich Pastoren von den Ältesten als Angestellter behandelt (Anton 2015:14). Aufgrund unklarer Verantwortungsbereiche kann es von Fehlentwicklungen in Gemeinden bis zu Gemeindespaltungen kommen (Christoph 2015:14). In großen Gemeinden wird der Pastor gegenüber den Ältesten deutlich mehr wahrgenommen und stellt einen Kristallisationspunkt dar, was bei Ältesten Ängste auslösen kann (Dietmar 2015:10). Auch zwischen Gemeindeleitung und Gemeindeversammlung kann es zu Konflikten kommen, wenn Gemeindeglieder sich entsprechend ihrem Recht in der Gemeindeversammlung äußern und die Gemeindeleitung hinterfragen – und dabei geistlich überfordert sind (Christoph 2015:4). Aufgrund unklarer Verantwortungs- und Rechenschaftsformen kommt es in der Regel auch nicht zu (transparenten) Dienstbewertungen der Pastoren, welche Anton (2015:11) als „Tabu-Thema“ bezeichnet. Letztlich ist aber nicht die Dienstbewertung an sich das Tabu-Thema, sondern die dahinter stehende Macht-Thematik, die so umgangen wird.

Eine weitere Folge des Macht-Tabus ist, dass eine mangelhafte Gabenorientierung zwar erkannt, aber nicht (oder nur unzureichend) angegangen wird (Dietmar 2015:12). So stehen die Geistesgaben allgemein und speziell die Leitungsgabe zu wenig im Fokus (Christoph 2015:16-17). Deshalb kommen Personen mit einer „stärkeren Führungsfähigkeit“ oft nicht zum Zug und die Pastoren müssen als „Eierlegende-Wollmilchsau“ alle Gaben und Aufgaben abdecken (:18). Dabei könnte viel

Führungsangst abgebaut werden, wenn Pastoren ihren Gaben entsprechend eingesetzt würden (:18; Anton 2015:5.13) und auch in den Leitungsteams gabenorientiert gearbeitet werden würde (:5; Bert 2015:4). Entsprechend wichtig ist es auch, gleich bei Einstellungsfragen auf fehlende Gaben hinzuweisen (Anton 2015:5) und eine generelle Kultur des Mitmachens zu prägen (Christoph 2015:3).

Leider wird der Pastor aber oft als „der“ Leiter in der Gemeinde gesehen (Bert 2015:4) und aufgrund der vorgegebenen Struktur müssen Pastoren leiten, auch wenn sie „nicht die führungsstärksten Personen sind“ (Christoph 2015:18). Stärker leitungsbegabte Personen können deshalb in der Gemeinde „nicht hochkommen“ (:18) und Pastoren fühlen sich anhand zahlreicher Erwartungen schnell überfordert (Bert 2015:12). Sich einerseits für alles verantwortlich zu fühlen und andererseits zu erleben, dass alle mitreden dürfen, das macht Pastoren Angst.

An diesen Ausführungen wird deutlich, wie auch die mangelhafte Gabenorientierung und die Strukturfragen eng miteinander und mit dem Machttabu verknüpft sind. Eine stärkere Gabenorientierung würde unter Umständen Anpassungen an der Struktur erfordern. Das ist aber nicht denkbar, da die Machtfragen ja nicht gestellt werden können. So wird schließlich auch die Muster-Gemeindeordnung als normativ verstanden (Dietmar 2015:1). In gewisser Weise kann diese Dynamik des Macht-Tabus als Teufelskreis bezeichnet werden.

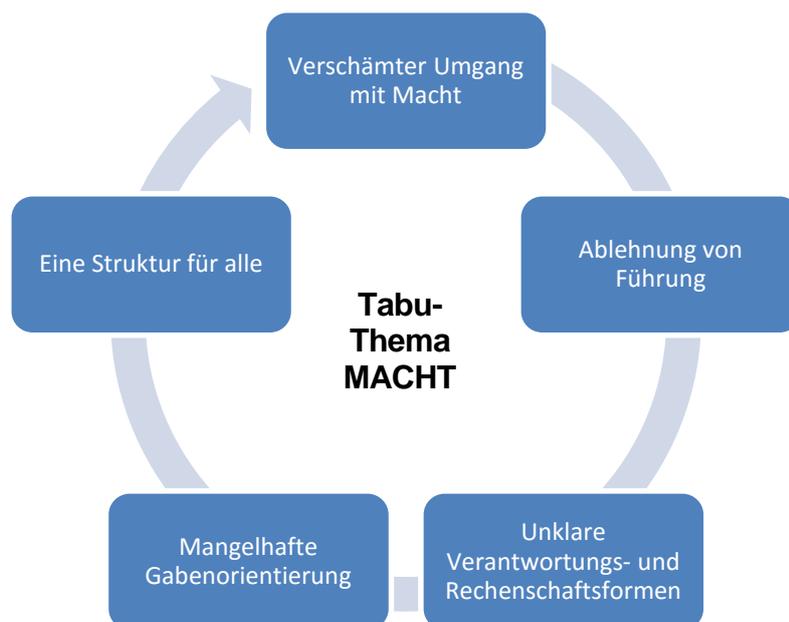


Abbildung 57: Kreislauf zum Tabu-Thema Macht

Bei den „individuellen Angstausslösern“ ist Angst das Tabuthema. Bevor ich darauf näher eingehe, möchte ich auf die enge Verbindung der beiden Tabuthemen Macht und Angst hinweisen. Systeme und Organisationen an sich können keine Angst haben. Aber natürlich stehen hinter den Systemen und Strukturen in Organisationen Menschen. Menschen übernehmen Verantwortung und erleben dabei auch gewisse Ängste. Mit Blick auf die Struktur spreche ich deshalb von dem Tabu-Thema Macht. Dabei möchte ich aber darauf hinweisen, dass letztlich auch hinter dem Tabu-Thema der Macht gewisse Ängste stehen und damit das Tabuthema der Angst verborgen ist.

Bei den individuellen Angstausslösern wurde deutlich, dass unabhängig vom Führungsstil und damit dem Leitungsverständnis der Pastoren aus ihrem Berufungsverständnis ein starkes Verantwortungsgefühl und Führungsverhalten resultiert (Anton 2015:13; Bert 2015:2.4.16.22; Christoph 2015:16; Dietmar 2015:7.17). Die Angst Gott nicht gerecht zu werden, überstrahlt mit dem Berufungsverständnis gewissermaßen alle drei übrigen individuellen Angstausslöser. Denn die Pastoren fühlen sich als vor Gott und Menschen letztverantwortlich für ihre Gemeinde (Bert 2015:2.4; Anton 2015:5.14; Dietmar 2015:20). Aus diesem Hintergrund heraus treten sie mit festem Führungsanspruch auf (:5; Bert 2015:16; Christoph 2015:4) und konfrontieren die ganze Gemeinde samt den Ältesten mit Punkten, die sie als nötig ansehen (Bert 2015:23-25). Aufgrund des Berufungsverständnis sind sie bereit, auch um Führung zu kämpfen und Konflikten und Machtkämpfen nicht aus dem Weg zu gehen (Anton 2015:11).

Entsprechend verstehen die Pastoren Leitung schon von den biblischen Begrifflichkeiten her als verantwortliche Führung und wird von ihnen als Aufgabe angenommen (Bert 2015:16-17; Anton 2015:4.11). Dabei wird Leitung im Sinne Jesu als „positive, dienende Führung“ gefasst (Bert 2015:15; Christoph 2015:19). Sie findet Umsetzung in der Verkündigung (Bert 2015:3.9.11) oder in der Leitung in Gemeindeversammlungen (:10), ebenso wie in einer kritischen Begleitung einzelner Gemeindemitglieder (Christoph 2015:1) oder auch von Ältesten (Bert 2015:16).

Zum Leitungsverständnis gehört für die Pastoren klar eine gemeinsame Leitung im Ältestenteam dazu (Anton 2015:4-5). Dabei verstehen die Pastoren sich als vollzeitliche Älteste oder als Älteste mit „besonderem Dienstauftrag“ (Bert 2015:15). Sie benennen ihre Schwächen und wollen mit ihren Stärken in der Gemeinde dienen (Anton 2015:5-8; Bert 2015:13; Christoph 2015:18). Bei aller Betonung des Ältestenteams fiel auf, dass die Rolle des Teamleiters aber oft nicht wirklich geklärt ist (Anton 2015:2-4.9;

Bert 2015:14; Christoph 2015:9). Angesichts eines so starken Führungsanspruches von Pastoren und einer oft unklaren Teamleiterrolle im Ältestenteam verwundern zahlreiche Konflikte nicht (Bert 2015:6; Christoph 2015:9).

Das Konfliktpotential wird durch hohe Erwartungen an die Pastoren aus den Gemeinden noch gesteigert. So sollen die Pastoren führen (Anton 2015:1; Bert 2015:16; Christoph 2015:14), ihre Verkündigung soll gut sein (Anton 2015:2.11; Bert 2015:3; Christoph 2015:4) und den Wünschen der Ältesten (Anton 2015:3; Dietmar 2015:11) sowie von Mitgliedern soll entsprochen werden (Dietmar 2015:4). Das steht außer Frage, denn der Pastor hat ja Zeit (Christoph 2015:18) und außerdem bekommt er dafür auch noch Geld (Bert 2015:15). Auf die Begabung und Persönlichkeit des Pastors wird dabei leider oft nicht genug geachtet (Christoph 2015:18).

Je nach ihrem Selbstbild und Gottesbild erhöhen die Pastoren die Liste der Erwartungen noch (Bert 2015:2; Dietmar 2015:4) und können nur schwer mit ihren persönlichen Defiziten umgehen (:4). So gibt es stärkere und schwächere Begabungen im Blick auf die Aufgaben der Verkündigung, der Leitung oder von Seelsorge (Anton 2015:11). Pastoren sollten ihre Konfliktscheu und Leidensfurcht hinter sich lassen (Christoph 2015:7-8) und lernen, mit ihren Gefühlen bewusster umzugehen (Dietmar 2015:3). Schaffen sie das nicht, so können die hohen Erwartungen in Verbindung mit ihren persönlichen Defiziten leicht körperliche Folgen haben (Bert 2015:8).

Die individuellen Angstausröser stehen, ausgehend von einem starken Berufsverständnis als Verantwortlicher, mit Leitungsverständnis, fehlendem Teamleiter, hohen Erwartungen sowie den persönlichen Defiziten alle unter dem Angst-Tabu. Wenn Angst nicht thematisiert wird, findet mit dem Angst-Tabu ebenso ein Wirkkreis statt.

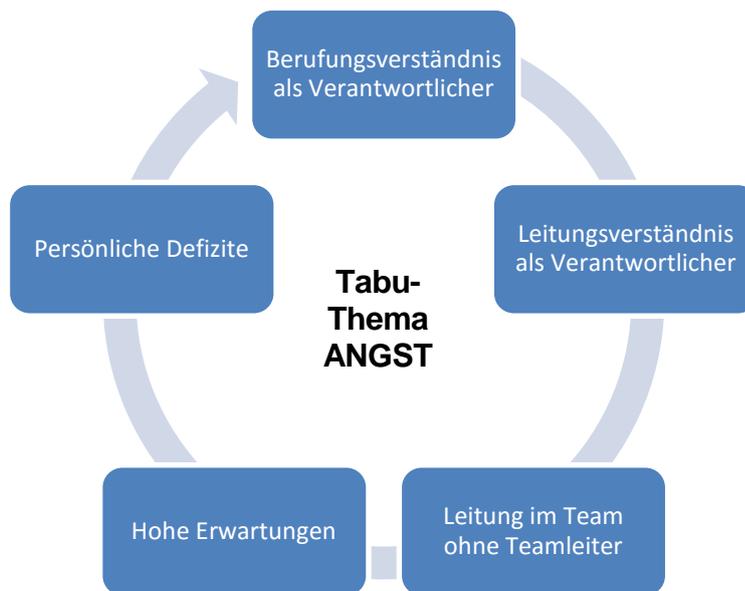


Abbildung 58: Kreislauf zum Tabu-Thema Angst

Zu dem Verhältnis von Berufungsverständnis, Führungsverhalten und daraus resultierenden Konflikten kann festgehalten werden, dass die Pastoren aufgrund ihres starken Berufungsverständnisses unabhängig von ihrem Führungsstil starkes Führungsverhalten zeigen. Dabei übergehen sie auch die normalen Strukturen und fordern Konflikte und Machtkämpfe heraus (Bert 2015:23). Durch diese Konflikte fühlen sich die Pastoren wiederum in ihrem Berufungsverständnis massiv hinterfragt (Dietmar 2015:19; Bert 2015:7) und nach beendeten Machtkämpfen darin bestätigt (:7; Dietmar 2015:17). Damit schließt sich ein weiterer Wirkkreis, der gewissermaßen auf dem Hintergrund der beiden Tabu-Themen Macht und Angst abläuft und in der Praxis beide verbindet.

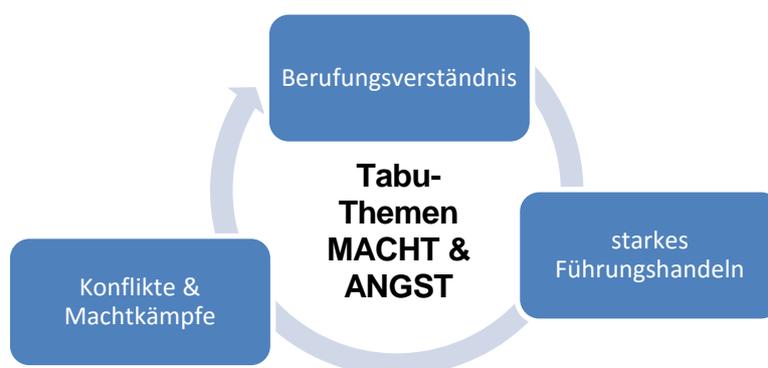


Abbildung 59: Kreislauf zu Berufungsverständnis und Konflikten

Die intervenierende Bedingungen: Als intervenierende Bedingungen sind die Angstkategorien zu nennen. Die größte Angst der Pastoren war die Versagensangst „Ansprüchen nicht gerecht zu werden“ zum Beispiel in der Verkündigung, bei Visionsfragen (Anton 2015:2.6.10-11; Bert 2015:3.23; Christoph 2015:14-15; Dietmar 2015:4.13) und im Hirtendienst (Christoph 2015:4). In Summe wurde diese Versagensangst aber von einer Reihe von sozialen Ängsten überholt. So summieren sich die sozialen Ängste „Angst, die Kontrolle zu verlieren“ (Anton 2015:2-3; Christoph 2015:2.11.13; Dietmar 2015:3), „ausgeliefert zu sein“ (Anton 2015:3.5-6.11-12; Bert 2015:2.7.14; Christoph 2015:2.6), „nicht akzeptiert zu werden“ (Anton 2015:5-6.14-15; Bert 2015:10.22-23.27; Christoph 2015:4.7.14; Dietmar 2015:7) zum Beispiel in ethischen Fragen deutlich zu dem Ergebnis, dass die Pastoren in Summe am meisten von sozialen Ängsten bewegt werden. Angesichts kleiner und finanzschwacher Gemeinden sowie im Blick auf möglichen Folge von Konflikten bewegen die Pastoren Existenz-Ängste für sich und für die ganze Familie (Bert 2015:2.6; Christoph 2015:1.10; Dietmar 2015:10.17).

Handlungsstrategien: Diese Versagens-, sozialen- und Existenz-Ängste führen direkt zu bewussten und unbewussten Angstabwehrmechanismen, mit denen die Pastoren als Handlungsstrategien die Ängste zu bewältigen suchen. Als häufigstes Angstabwehrverhalten wurde der „Angriff“ codiert (Anton 2015:2-4; Bert 2015:23; Christoph 2015:1; Dietmar 2015:3.17). Dabei werden zum Beispiel Einzelne oder Gremien mit gewissen Inhalten konfrontiert. Die Flucht ist das dem Angriff entgegengesetzte, bewusste Abwehrverhalten, was auch oft angewendet wird (Christoph 2015:9.14; Dietmar 2015:2.15). So gibt es gibt die Tendenz, Dinge eher auf sich beruhen zu lassen und auch die Angst, zu konfrontieren“ (Christoph 2015:1). Eine Art von Flucht können auch selbsteingeleitete Gemeindefwechsel sein (Anton 2015:10; Dietmar 2015:15). Das deutlichste unbewusste Angstabwehrverhalten war das der Verdrängung. Dabei wird Angst verneint und ignoriert (Anton 2015:1.2.18; Dietmar 2015:8-9).

Die Konsequenzen: Führungsangst im Pastorendienst hat eine ganze Reihe von Folgen oder Konsequenzen. Am häufigsten werden Konflikte und Machtkämpfe mit Gemeindegliedern, in Gemeindeversammlungen sowie innerhalb von

Gemeindeleitungen gefasst (Anton 2015:1-2.4-5.11; Bert 2015:2.4.6.27; Christoph 2015:9-10; Dietmar 2015:1.6.19). Dabei wurde festgestellt, dass ein offenes Reden über seine Ängste und damit ein bewusster Umgang mit Angst Abwehrverhalten reduziert. Sehr deutlich wird das an Bert (2015:1-2.4.28), der offensiv mit Angst umgeht und auch ständig Bezüge zu Angsterfahrungen biblischer Personen macht (:2.3.4.5). Bei ihm wurden auffällig nur zwei unbewusste Abwehrverhalten codiert und interessanterweise nur zehn bewusste Abwehrverhalten. Dagegen hatten alle anderen Informanten mit 28 bis 38 Nennungen meist mehr als das Dreifache aufzuweisen. Wird dagegen der offene Umgang mit Angst vermieden, wird eine hohe Angstgetriebenheit festgestellt (Anton 2015:1.2.3.8.12.15). Diese kann zu einem gewissen Paradoxon führen. Denn wenn ein Pastor in seinem Dienst Erfolg hat, gewinnt er starken Rückhalt in der Gemeinde (Dietmar 2015:18-19). Damit steigt aber auch seine Macht, die für Älteste damit zur Bedrohung werden kann (:11-12). Je erfolgreicher und damit mächtiger ein Pastor wird, desto größer steigt die Wahrscheinlichkeit, dass bald ein Machtkampf mit einem Amtsenthebungsverfahren auf ihn zukommt, wenn er nicht freiwillig selbst geht (:19).

Angesichts hoher Erwartungen an ihr Führungsverhalten und starkem Leistungsdruck fühlen sich Pastoren überfordert (Anton 2015:1.2.3.11; Bert 2015:3.16; Christoph 2015:4.14; Dietmar 2015:11). Traumatische Erlebnisse, Krankheiten, Dienstwechsel und –ausstieg sind davon weitere Konsequenzen (Anton 2015:10; Christoph 2015:2; Bert 2015:8-9; Dietmar 2015:15.17). Starre, belastende Strukturen können Pastoren arrogant und gleichgültig werden lassen (Dietmar 2015:15). Außerdem führen sie zu einer mangelhaften Entwicklung von Führungsfähigkeiten in den Gemeinden (Christoph 2015:17.19). Allerdings bietet die Struktur des Ältestenteams den Pastoren auch Schutz. Wenn sie aus der Gemeinde angegriffen werden, so stellen sich die Ältesten verteidigend vor ihre Pastoren (Dietmar 2015:14). So dient das System als Angstausröser und gleichzeitig hilft es, Ängste zu mindern!

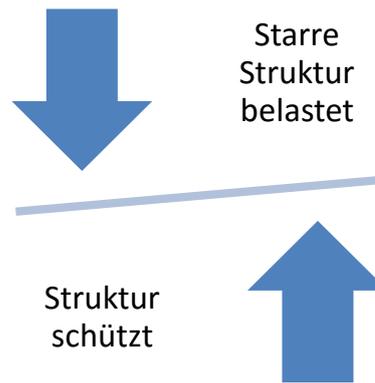


Abbildung 60: System als Angstausröser und Angstminderer

Eine allgemeine Konsequenz ist, dass der Pastorenberuf für Berufseinsteiger unattraktiv wirkt. Als positive Folge wurde von den Pastoren eine persönliche Reifung und geistliches Wachstum durch die Erfahrung von Gottes Hilfe und Führung in den Konflikten berichtet (Bert 2015:7; Dietmar 2015:16).

3.4.3.2 Kurzdarstellung der „Theorie“ nach dem selektiven Codieren

Nach der vorigen, ausführlichen Darstellung der „Theorie“ fasse ich diese nun in einer Kurzdarstellung zusammen (vgl. dazu Abbildung 55 mit dem Codierparadigma):

Führungsangst im Pastorendienst wird im Wesentlichen verursacht durch die zwei miteinander verbundenen Tabu-Themen Macht und Angst. Da Macht nicht thematisiert wird und auch nur unzureichend über Angst geredet wird, generieren sich bei dem kongregationalistischen Hintergrund und durch systembedingte und individuelle Angstausröser Versagens-, Sozial- und Existenzängste bei den Pastoren. Durch bewusste und unbewusste Angst-Abwehrverhalten versuchen die Pastoren diese zu bewältigen. Die Folgen sind häufige Konflikte und Machtkämpfe sowie überforderte, kranke oder gemobbte Pastoren. Da Führung oft allgemein vom System abgelehnt wird, werden Führungsfähigkeiten nicht genug entwickelt und der Pastorenberuf ist für Berufseinsteiger unattraktiv. Einige Pastoren bezeugen, dass sie es mit Gottes Hilfe geschafft haben, an den genannten Schwierigkeiten zu wachsen, in dem sie lernten bewusst und offen mit ihren Ängsten umzugehen.

3.4.3.3 Zur Sättigung der „Theorie“

Nach der wiederholten Datenaufnahme und –auswertung durch die verschiedenen Codiervorgänge stellt sich unweigerlich die Frage, wann die Datenanalyse beendet ist. Reichen die Interviews oder müssen weitere Informanten befragt werden? Wann ist die Sättigung groß genug, dass genügend Kategorien erstellt und mit Daten so gefüllt sind, dass ein natürlicher Sättigungsgrad erreicht ist (Faix 2007:261)? Zur Sättigung eines Modells schreibt Kaufmann (1999:153):

Ebenso wie die Hypothesen einen Lebenszyklus durchlaufen, reift auch das theoretische Modell Schritt für Schritt heran. Dieser Prozess lässt sich anhand leicht beobachtbarer Tatsachen verifizieren: Das Modell verfestigt und »erhärtet sich« (Strauss, 1992, S. 293) und es gerät durch neue Hypothesen immer weniger ins Wanken. Der Forscher erfährt immer weniger Neues und konzentriert sich nun darauf, die Fundiertheit seines Modells zu überprüfen. Man kann dies die Sättigungsphase nennen. (Kaufmann 1999:153)

Bei der Theoriebildung haben folgende zyklische Prozesse mich zu einer Sättigung im Hinblick auf die Forschungsfrage geführt:

- Die Ergebnisse des Literaturstudiums wurden durch die Interviews bestätigt, aber auch ergänzt. Das erste offene Codieren der Interviews nach den Fragestellungen des Literaturstudiums macht dies deutlich und lässt wesentliche Punkte des späteren Codierparadigmas erkennen.
- Das zweite offene Codieren der Interviews wurde zur Kontrolle bewusst ohne Vorgaben vorgenommen und bestätigte die Ergebnisse des Literaturstudiums und des ersten offenen Codierens. Beim axialen Codieren, bei dem die inhaltlichen Verbindungen der verschiedenen Kategorien und Unterkategorien mit Bezug auf das Phänomen untersucht wurden, wurden die Aspekte klarer gefasst und in Beziehung gesetzt.
- Das selektive Codieren, mit dem anhand der gefassten Kernkategorien eine „Theorie“ aufgestellt wurde, bestätigte die inhaltliche Kontinuität. Nach dem axialen und selektiven Codieren ist deutlich, dass das Phänomen sehr klar und oft in den Daten vorkommt und als Muster deutlich erkennbar ist. Die Bearbeitung anhand des Codierparadigmas belegt, dass die wesentlichen Aspekte und Verbindungen vorhanden und ebenfalls in den Daten belegt sind (Strauss & Corbin 1996:78).
- Die kommunikative Validierung ergab eine inhaltliche Zustimmung und stimmige Beurteilung durch die interviewten Pastoren und bestätigt die Ergebnisse.

- Literatur und Empirie kommen zu ähnlichen Antworten auf die Forschungsfrage.

Damit wird die Sättigung aus der Akkumulation der verknüpften Gedanken deutlich (Kaufmann 1999:154). So wurde auf zusätzliche Interviews mit weiteren Informanten verzichtet, da durch weitere Interviews kein Mehrgeprofit zu erwarten wäre.

3.5 Ertrag der empirischen Forschung

Als zusätzlicher Ertrag der empirischen Forschung zur Literaturstudie kann festgehalten werden:

- Führungsangst wurde im Pastorendienst nachgewiesen. So bekommt Dietmar (2015:3-4) Angst, wenn Mitglieder seiner Gemeinde von einem Willow-Creek-Kongress nach Hause kommen und von ihm erwarten, dass er ihre Gemeinde nun zum zweiten Willow macht.
- Die Interviews machen deutlich, dass der spezifische kongregationalistische Hintergrund bei Bundes- und Gemeindestrukturen in der Praxis des Pastorendienstes oft zu einem belastenden Gegeneinander von Basisdemokratie und Berufungsorientierung führt (vgl. Abbildung 56). Christoph (2015:4) empfindet, dass unreife Christen mit der Basisdemokratie überfordert sind.
- Das Tabuthema der Macht wurde im Pastorendienst nachgewiesen. Auch nach vielen erfolgreichen Dienstjahren kann Dietmar (2015:12.21) Rollen- und Machtfragen nicht thematisieren, da seine Ältesten dafür kein Verständnis haben.
- Eine ganze Reihe von systembedingten Angstausslösern wurde gefasst und mit dem Wirkkreis zum Tabuthema Macht näher beschrieben (vgl. Abbildung 57). Nach Anton (2015:11) wird Pastoren Macht verwehrt und sie müssen deshalb um Führung kämpfen.
- Pastoren erleben oft, dass Führung in Gemeinden abgelehnt wird und unklare Verantwortungs- und Rechenschaftsformen bestehen. Bert (2015:21) beklagt deshalb, dass im Gegensatz zu Firmen in Gemeinden die Leitungsstrukturen oft unklar sind.
- Es wurde deutlich, dass der Dienst für Pastoren schwierig wird, wenn sie von Ehepartnern der Ältesten abgelehnt werden (Bert 2015:27).
- Eine ganze Reihe von individuellen Angstausslösern wurde gefasst und mit dem Wirkkreis zum Tabuthema Angst näher beschrieben (vgl. Abbildung 58). Dabei wurde u.a. deutlich, dass in den Gemeinden zwar eine Leitung im Team befürwortet wird, aber bei meist unklarer Teamleiterrolle.
- Die Ängste der Pastoren wurden nach Versagensängsten, Sozialen Ängsten und Existenzängsten erfasst. Dabei wurde u.a. deutlich, dass die größte Angst der Pastoren die Versagensangst ist, Ansprüchen nicht gerecht zu werden zum Beispiel in der Verkündigung, bei Visionsfragen oder im Hirtendienst. Sich

einerseits für alles verantwortlich zu fühlen und andererseits zu erleben, dass alle mitreden dürfen, macht Pastoren Angst.

- Es wurden unterschiedliche Angstabwehrmechanismen festgestellt, mit denen Pastoren ihre Ängste zu bewältigen suchen. Am meisten geschah dies überraschenderweise durch den „Angriff“, indem sie Einzelne oder Gremien mit gewissen Inhalten konfrontieren. So sagt Anton (2015:2), dass er eigentlich immer den Stier bei den Hörnern packe und als Strategie selbst aktiv werde, um sich weder durch Themen oder Prozesse in die Defensive drängen zu lassen.
- Das Verhältnis der beiden Tabuthemen Macht und Angst lässt sich in einem Wirkkreis (vgl. Abbildung 59) näher beschreiben, welcher ausgehend von einem starken Berufungsverständnis über ein entsprechendes klares Führungshandeln zu Machtkämpfen und Konflikten führt, welche wiederum die Pastoren stark in ihrem Berufungsverständnis hinterfragen. So ist für Bert (2015:16-17) klar, dass er führen muss und er konfrontiert Gemeindemitglieder und auch Älteste notfalls mit Fehlentwicklungen (:23). Allerdings wird er durch entstehende Konflikte auch in seiner Berufung hinterfragt (:2).
- Eine Reihe von Konsequenzen für die Pastoren wurde festgestellt, zu denen häufige Konflikte und Machtkämpfe in den Gemeinden und Gemeindeleitungen gehören. Nach Dietmar (2015:11) kann es einem erfolgreichen und deshalb zu mächtig werdenden Pastor passieren, dass er von seinen Ältesten gemobbt wird.
- Traumatische Erlebnisse, Krankheiten und Dienstwechsel bis zum Dienstende sind Folge von Führungsangst und Konflikten. Bert (2015:8-9) hatte jahrelang einen Tinnitus und Christoph (2015:2) nennt traumatische Erfahrungen in Gemeindeversammlungen, die Gemeindeleitung destabilisierten und geistliche Begabungen übergingen.
- Andererseits berichten Pastoren wie Dietmar (2015:17) davon, wie sie Gottes Hilfe und Führung in der Problembewältigung erlebten und so persönlich reiften und geistliches Wachstum erfuhren.
- Pastoren, die offen mit ihren Ängsten umgehen können, werden weniger von ihren Ängsten bestimmt. So hatte Anton (2015:5-6.13) die Angst an der falschen Stelle zu landen und sprach deshalb im Vorfeld offen über seine Grenzen und Gaben.

4 Schluss

In der Einleitung wurden die Forschungsfragen gestellt „Welche Ängste haben Pastoren beim Führen? Wie werden die Führungsängste erklärt? Welche Folgen haben die Führungsängste?“ Anhand der Literatur und Empirie in Kapitel zwei und drei wurden diese beleuchtet (vgl. Abbildung 1 zum Aufbau der Arbeit). In diesem Schluss-Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt, Konsequenzen für die Praxis gezogen und zukünftige, noch offene Forschungsfragen, formuliert. Mit einem persönlichen Schlusswort endet das Schluss-Kapitel sowie diese Ausarbeitung.

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

In dieser empirischen Untersuchung wurde Führungsangst im Pastorendienst am Beispiel von Pastoren im Bund Freier evangelischen Gemeinden erforscht. Ausgangspunkt der Untersuchung war die Frage, welche Ängste Pastoren beim Führen haben. Ergänzend wurde nach Erklärungen und Folgen dieser Ängste gefragt.

Die Frage „Glaubst Du, dass es Zeiten gibt, wo Pastoren im Dienst Angst haben?“ wurde von allen Informanten direkt und anhand zahlreicher Fälle mit ja mitantwortet. Die Arbeitshypothese wurde damit klar bestätigt. Pastoren ist, wie anderen Führungskräften auch, Führungsangst in ihrem Dienst nicht fremd. Allerdings stellt sie eine oft verdrängte Form ihrer Arbeitsrealität und sozialen Wirklichkeit dar. Durch das Literaturstudium konnten wesentliche Probleme gefasst werden, welche dann von den Interviews bestätigt und ergänzt wurden. Die durch die Interviews gewonnenen Erkenntnisse halfen die Problematik vertieft wahrzunehmen und durch die Auswertung mit der Grounded Theory Methode wurden Wirkschemata festgestellt, die im Pastorenberuf zum Tragen kommen (vgl. Abbildungen 55-60).

Im Wesentlichen wird Führungsangst im Pastorendienst durch die zwei miteinander verbundenen Tabu-Themen Macht und Angst verursacht. Bei dem kongregationalistischen Hintergrund, in dem nur unzureichend über Angst geredet und in dem Macht nicht thematisiert wird, generieren sich durch systembedingte und individuelle Angstauslöser Versagens-, Sozial- und Existenzängste bei den Pastoren. Durch bewusste und unbewusste Angst-Abwehrverhalten versuchen die Pastoren diese Ängste

zu bewältigen. Häufige Konflikte und Machtkämpfe sowie überforderte, kranke oder gemobbte Pastoren sind die Folge. Außerdem wirkt der Pastorenberuf für Berufseinsteiger unattraktiv, da Führung oft allgemein vom System abgelehnt wird und Führungsfähigkeiten nicht genug entwickelt werden. Dank Gottes Hilfe bezeugen einige Pastoren es geschafft zu haben, an den genannten Schwierigkeiten zu wachsen. Sie lernten bewusst und offen mit ihren Ängsten umzugehen (vgl. dazu Abbildung 55 mit dem Codierparadigma).

4.1.1 Allgemeine Ergebnisse

Bei Führungskräften ist Angst geradezu ein Tabuthema. Das ist zum Teil auch bei Pastoren so. Anstatt von Angst sprachen manche Pastoren lieber von Druck, da dieser Begriff nicht so negativ besetzt ist. Die Begrifflichkeit der Angst wurde dagegen nur bei großer Intensivität verwendet. Andere Pastoren gingen ganz offen mit Angst um und sahen viele Parallelen dazu in der Bibel. Für sie ist Angst wie ein Seismograph, um ihre Gefühle besser wahrzunehmen und bewusst damit umgehen zu können. Das Mitteilen ihrer Ängste ist für diese Pastoren ein wichtiger Schritt ihrer Angstbewältigung.

Die Erfahrung, dass Jesus einen durchträgt und in der Angst zur Hilfe kommt, lässt Pastoren eine positive Seite an der Angst erkennen und sogar von einer lösenden und therapeutischen Wirkung der Angst sprechen.

Außerdem wird Angst als Schutz und als positiver Antreiber gewertet, ohne die mancher kein Pastor einer großen Gemeinde geworden wäre.

Im persönlichen Rahmen der Interviews wurde das Angst-Tabu wie erwartet durchbrochen. Alle Informanten erzählten gerne und frei und ergänzten das Interview am Ende mit eigenen, weiteren Aspekten zum Thema. Am Ende der Interviews sagten alle Informanten, dass das Interview bei ihnen keine Angst ausgelöst habe.

Nach Angst ist auch Macht ein wichtiges Tabu-Thema. Im deutschen Protestantismus ist weniger die Anmaßung von Macht, als vielmehr die Flucht vor der Macht festzustellen. Auch in FeG's lässt sich kraft Amtes kaum etwas durchsetzen und Leiter haben Angst, Macht auszuüben. Da Macht als Thema verschämt ausgeklammert wird, bleiben Verantwortungs- und Rechenschaftsformen vor allem innerhalb der Gemeindeleitung zwischen Ältesten und Pastor unklar.

4.1.2 Diese Ängste haben Pastoren beim Führen

Die größte (Einzel-) Angst der Pastoren ist die Versagensangst „Ansprüchen nicht gerecht zu werden“, gefolgt von der Angst vor Führungsverantwortung.

In Summe sind die sozialen Ängste aber deutlich stärker ausgeprägt mit den Ängsten, die Kontrolle zu verlieren, ausgeliefert zu sein, nicht akzeptiert zu sein, der Angst vor persönlichem Angriff oder Ansehen und Respekt zu verlieren (vgl. Abbildung 53).

Angesichts kleiner und finanzschwacher Gemeinden bewegen die Pastoren Existenz-Ängste für sich und für die ganze Familie. Dazu gehört die Angst um die Gemeinde, die Angst vor Arbeitsplatzverlust sowie die Angst um sich selbst. Diese drei großen Existenzängste der Pastoren stehen jedoch mit deutlichem Abstand hinter den oben genannten Ängsten zurück.

Diese Ängste entstehen im ganz normalen geistlichen Dienst. Sie können sich mit Bezug zu Gottesdienstgestaltung, Gemeindeentwicklung, Gemeindeversammlungen und Gemeindeleitungssitzungen, Lehrfragen, der eigenen Familie oder aufgrund persönlicher Erwartungen etc. entwickeln.

4.1.3 So werden die Führungsängste erklärt

Mit dem Hintergrund des Kontextes:

Den Kontext bildet ein kongregationalistischer Hintergrund bei Bundes- und Gemeindestrukturen im BFeG (vgl. Abbildung 51 und 56). Dazu gehört, dass sich jeder und alles von allen hinterfragen lassen muß, da der BFeG ein „Bund von 1000 Päpsten“ ist, bei dem die Führung von vorne herein in Frage gestellt ist. Die so verstandene Basisdemokratie steht gegen eine Orientierung nach Gaben und Berufung. Außerdem ist der Pastor als Gehaltsempfänger von den Ältesten abhängig und in Gemeinde, Kreis und Bund den Personen und Gruppen Rechenschaft schuldig, die er auch zu führen hat (vgl. Abbildungen 7-8) Dabei ist die Ortsgemeinde für den Pastor nicht nur Arbeitsplatz, sondern auch privater Lebensraum. Auch innerhalb der Bundestrukturen wird, mit Blick auf Dienstwechsel, Abhängigkeit als Kontext festgestellt.

Mit systembedingten Angstauslösern:

Ein „verschämter Umgang mit Macht“ wurde mit Abstand als größter systembedingter Angstauslöser codiert (vgl. Abbildung 49). In den Interviews wird deutlich, dass Führung bei vielen Deutschen grundsätzlich eher abgelehnt wird. Pastoren wird deshalb Macht verwehrt und sie müssen um die Führung in den Gemeinden kämpfen. Denn Pastoren brauchen Macht, um führen zu können.

Aus einem erfolgreichen Dienst von Pastoren (mit Seelsorge und intensiven Beziehungen) entwickelt sich Macht. Eine wachsende Macht von Pastoren kann in Ältesten die Angst wecken, dass der Pastor zu stark wird. Aufgrund dessen können von Ältestenseite her Dienstwechsel des Pastors vorangetrieben werden. Andererseits können sich Pastoren unwohl fühlen, wenn sie ihre Macht einsetzen (müssen).

Auch Älteste haben in Gemeinden große Macht und ein gutes Verhältnis von Pastor und Ältesten ist deshalb sehr wichtig. Pastoren sollen Älteste deshalb nicht öffentlich herausfordern, sondern in der persönlichen Beziehung Vertrauen aufbauen und Dinge vorab besprechen. Eine Ablehnung des Pastors durch die Frau eines Ältesten kann weitreichende Schwierigkeiten verursachen.

Pastoren empfinden es als sehr positiv, wenn Älteste sie in der Gemeindeversammlung gegenüber den Gemeindemitgliedern verteidigen. Allerdings empfinden sie eine unabhängige Stellung gegenüber den Gemeindeältesten als wichtig und dass sie auch Älteste kritisieren dürfen.

Es wird von Machtkämpfen zwischen Ältesten und Pastor sowie zwischen Pastoren bzw. Gemeindeleitungen mit den Gemeindegliedern in den Gemeindeversammlungen berichtet. Pastoren berichten von traumatischen Erfahrungen in Gemeindeversammlungen, in denen bestimmte Einzelpersonen mit gefährlichen Motiven eine Bühne fanden und Gemeindeleitung destabilisierten.

Ein Widerspruch wird von Pastoren empfunden zwischen der „Basisdemokratie“ in der Gemeinde, also dem Recht von jedem, sich in der Gemeindeversammlung zu äußern, und einer gaben- und berufungsorientierten Führung.

Pastoren schildern, angesichts von einem Beharrungsvermögen „der Anker“, welche über vier bis acht Jahre wichtige Entscheidungen blockieren, einen langen Atem zu brauchen und klagen (im Vergleich zu Firmen) über unklare Leitungsstrukturen. Auch nach jahrelangem Dienst von Pastoren können Rollen –

und Machtfragen innerhalb der Gemeindeleitung zum Teil immer noch nicht thematisiert werden, da Ältesten das Verständnis dazu fehlt.

Da der Bund als Dienstleister in der Pastorenstellenvermittlung tätig ist, beobachten Pastoren bei vielen Kollegen die Angst gegenüber dem Bund offen die Meinung zu sagen.

Zu unklaren Verantwortungs- und Rechenschaftsformen führen die drei Rollen des Pastors in der Gemeindeleitung „unter, neben und über den Ältesten“ sowie das Führungsdilemma, dass der Pastor sich genau vor denselben Personen verantworten muss, die er auch zu führen hat (vgl. die Abbildungen 7 und 8). So kommt es vor, dass der Pastor in der Gemeindeleitung Teamchef oder gar Alleinentscheider ist.

Die Pastoren verstehen sich alle als vollzeitliche Älteste. Jedoch wurde festgestellt, dass in der Praxis einer großen Gemeinde der Pastor trotzdem „mehr“ ist als ein Ältester. Er ist viel bekannter als die Ältesten, trägt die Vision und steht für die Einheit in der Gemeinde.

Eine weitere Schwierigkeit ist die, dass der Pastor zwar Angestellter der Gemeinde ist, aber doch gegen eine Einordnung als Arbeitnehmer kämpft, der einem Arbeitgeber gegenüber steht, da er als normale Person, wie jedes andere Mitglied, in der Gemeinde lebt und kein anderes Leben neben der Gemeinde hat.

Die Pastoren verstehen sich alle als Teamarbeiter. Sie kennen ihre persönlichen Grenzen und suchen bewusst die Ergänzung durch die Ältesten. Angst kommt bei Pastoren auf, wenn sie sich mit ihren Gaben nicht (genug) einbringen können. So leiden Pastoren darunter, wenn sie leiten müssen, obwohl sie mehr Verwalter oder Seelsorger sind. Ebenso leiden Pastoren darunter, wenn sie mit ihren Leitungsgaben aufgrund von einer Angst vor Führung in der Gemeinde nicht leiten dürfen.

In Gemeinden werden die Geistesgaben und speziell die Gabe der Leitung oft zu wenig beachtet und praktiziert. Leitungsbegabte Personen müssen stärker gefördert und zur Leitung freigesetzt werden.

Angesichts von einer allgemeinen Überflutung durch Telefon, Fax, Handy, Emails und Werbematerial fühlen sich Pastoren leicht überfordert und befürchten, vor lauter Arbeit nicht mehr zu ihrer eigentlichen Arbeit zu kommen.

Irgendwie fühlen sich Pastoren für alles in der Gemeinde verantwortlich. Dabei müssen sie erleben, dass alle mitreden dürfen und mitbestimmen wollen. Das macht Angst.

Pastoren erleben, dass die Mustersatzung des Bundes in den Gemeinden als verbindlich und fast als unveränderlich angesehen wird und beklagen daraus resultierende strukturelle Einengungen. So gelten zum Beispiel die Abstimmungsverhältnisse als zementiert und ein vollzeitlicher Ältester als eine Art Geschäftsführer ist (auch für eine große Gemeinde) nicht vorgesehen.

Gesellschaftliche Entwicklungen machen Angst. Diese können aus dem allgemeinen Klima und dem Verständnis zu Führung kommen, aus einer Schwächung der Wirtschaft oder vom politischen Umfeld ausgehen, welches zum Beispiel den Umgang mit Homosexualität thematisiert.

Die Dynamik des Macht-Tabus kann als Wirkkreis gesehen und deshalb als Teufelskreis bezeichnet werden (siehe Abbildung 57).

Mit individuellen Angstausslösern:

Bei den „individuellen Angstausslösern“ steht die Persönlichkeit der Pastoren im Fokus. Ihr persönliches Rollenbild und Ihr Pastorenselbstverständnis wird in den Gemeinden nämlich „in Frage gestellt“. Der größte individuelle Angstausslöser war das persönliche „Leitungsverständnis“ (vgl. Abbildung 50).

Nach ihrem Leitungsverständnis wollen Pastoren Diener sein und dienend führen. Sie empfinden Führung, sowie geführt werden als Bedürfnis und sehen es als ihre gottgewollte Aufgabe und Pflicht, Verantwortung zu übernehmen. Die Art und Weise bzw. die Ausprägung ihres Führungshandelns ist dabei unterschiedlich und kann mehr direktiv oder unterstützend geschehen.

Pastoren sind oft von einer persönlichen Vision für die Gemeinde getrieben und nicht mit dem Füllen von Veranstaltungen zufrieden. Zu ihren wichtigen Aufgaben zählen Pastoren die Verkündigung sowie die seelsorgerliche Konfrontation Einzelner und der Gemeinde angesichts negativer Entwicklungen. Dabei werden andere Älteste bewusst mit eingeschlossen.

Pastoren wissen sich in einer besonderen Leitungsposition, zu der auch die Bereitschaft zu leiden gehört. Pastoren führen als Anforderungsprofil für den Pastorendienst an, das man mit genügend Bereitschaft zurückzuweichen, aber auch mit genügend Biss konfrontieren können muss. So wird Kritik einstecken zu können als wichtige Fähigkeit für einen Pastor genannt.

Die Erfahrung von Pastoren, (scheinbar) völlig den Händen von Menschen ausgeliefert zu sein, die einem böse sind, führt zu existentiellen Fragen und Überlegungen, aus dem Dienst auszusteigen. Konflikte in der Gemeinde wirken sich für Pastoren auch in Ihrer Ehe und in ihrer Kindererziehung zu Hause aus – und umgekehrt.

Die Erfahrung, dass Jesus einen durchträgt und Dinge sich lösen, die man selber nicht lösen konnte, lässt Pastoren gelassener in Konflikten reagieren.

Eine Bewertung des Pastorendienstes wird in den Gemeinden häufig als Tabu empfunden. Gleichzeitig werden von Seiten der Gemeinde und der Gesellschaft zahlreiche Erwartungen an die Pastoren gestellt, die ja Zeit haben und dafür angestellt sind. Die Pastoren selbst bekommen durch die Frage, ob sie ihren Dienst vor Gott richtig ausüben Gewissenskonflikte. Mitarbeitergespräche zur Dienst-Reflexion kamen im Dienst der Pastoren nur vereinzelt vor. Jedoch gingen Pastoren von sich aus einzeln auf Älteste zu und sprachen entsprechende Themen an.

Pastoren empfinden es als Herausforderung, selbst in einer „lebendigen Verbindung zu Gott“ zu bleiben und in ihrem persönlichen Glauben lebendig zu bleiben.

Angesichtes eines geistlichen Leistungsdruckes, den sich die Pastoren selbst machen, finden sie Entlastung in dem Wissen, dass die Gemeinden nicht ihre Gemeinden, sondern die des Herrn sind. So müssen die Pastoren nicht allein die ganze Welt retten und dürfen sich auch ihren freien Tag gönnen.

Die Pastoren fühlen sich von Gott berufen in Gemeinden als Pastor zu dienen. Aufgrund dieses persönlichen Berufungsverständnisses wollen sie kein Angestellter oder „Mietling“ sein, sondern jemand, der sich ganz mit der Gemeinde identifiziert. Sie fühlen sich zuallererst Gott verantwortlich und verstehen es als Geschenk, mit der Aufgabe der Leitung und Führung beauftragt zu sein. Auch ihre Verkündigung sehen sie unter diesem Blickwinkel: sie wollen nicht sich selbst verkündigen.

Aufgrund dieses Berufungsverständnisses sind die Pastoren bereit, um Führung in den Gemeinden auch zu kämpfen. Konflikte sind die Folge. Dabei hinterfragen

diese Konflikte oft direkt auch die Führungsrolle des Pastors und sein Selbstverständnis (vgl. Abbildung 59).

Ihre persönlichen Schwächen empfinden die Pastoren als Defizite, mit denen die Gemeinden unterschiedlich gut umgehen können und aufgrund dessen es nicht selbstverständlich ist, dass ein Pastor am „rechten Platz“ ist.

Fragen nach der Größe ihrer Gemeinden und nach Wachstumsentwicklungen können Pastoren zu geschönten Erfolgsmeldungen verleiten. Der Umgang mit Geld oder mit Fragen der Sexualethik können Pastoren zum Scheitern in ihrem Dienst bringen.

Die Dynamik des Angst-Tabus kann als Wirkkreis gesehen und deshalb als Teufelskreis bezeichnet werden (siehe Abbildung 58).

4.1.4 Diese Folgen haben die Führungsgänge

Bewusstes und unbewusstes Angstabwehrverhalten:

Als häufigstes Angstabwehrverhalten wurde der „Angriff“ codiert. Themen oder Prozesse wurden so bewusst proaktiv angegangen, Gemeindeleitungen bewusst beschäftigt und Personen, wenn nötig auch direkt konfrontiert und unter Umständen unter Druck gesetzt. In Gemeindeversammlungen wurden ohne vorige Absprache mit den Ältesten Themen und Problematiken angesprochen. Dabei wurde die Kanzel auch schon mal zum Angriff auf die Gegner missbraucht.

Die Flucht ist das zum Angriff entgegengesetzte bewusste Abwehrverhalten. Ein Flucht- oder Vermeidungsverhalten wurde sehr viel weniger als das Angriffsverhalten festgestellt. Dazu gehört, dass Dinge oder Entscheidungen einfach liegen gelassen werden. So werden zum Beispiel Rollenklärungen zu Beginn neuer Dienste nicht vorgenommen oder wichtige Entscheidungen bei Gegenwind unterlassen. Auch ein Stellenwechsel kann ein Fluchtverhalten darstellen.

Die Angst-Abwehrverhalten konnten meistens als bewusstes Verhalten kategorisiert werden (vgl. Abbildung 54). Relativ wenig wurde mit der „Verdrängung“ das unbewusste Abwehrverhalten des Nichtwahrhabenwollens beobachtet. Dabei wurde Angst verneint und ignoriert.

Allgemeine Folgen:

Wenn verdeckt mit Angst umgegangen wird, ist eine hohe Angstgetriebenheit die Folge. Je mehr offen über die persönlichen Ängste geredet wird, desto mehr wird Angstabwehrverhalten reduziert und werden Spannungen abgebaut. Häufige Konflikte und Machtkämpfe mit Gemeindegliedern, in Gemeindeversammlungen und in Gemeindeleitungen resultieren aus einem verdeckten Umgang mit Angst und Macht. Erfolgreiche und deshalb zu mächtig werdende Pastoren werden zum Teil gemobbt.

Pastoren fühlen sich angesichts hoher Erwartungen an ihr Führungsverhalten und angesichts von einem starkem Leistungsdruck überfordert. Traumatische Erlebnisse, Krankheiten, Dienstwechsel und –Ausstieg können die Folge sein.

Starre, belastende Strukturen können Pastoren arrogant und gleichgültig werden lassen. Andererseits können die Strukturen helfen, bestimmte Ängste zu mindern (vgl. Abbildung 60).

Weitere allgemeine Folgen sind die mangelhafte Entwicklung von Führungsfähigkeiten sowie, dass der Pastorenberuf für mögliche Berufseinsteiger unattraktiv ist.

Persönliche Reifung und geistliches Wachstum geschieht durch die Erfahrung von Gottes Hilfe und Führung bei der Problembewältigung in Konflikten.

4.2 Konsequenzen für die Praxis

Diese Arbeit hat als Aufgabe der Praktischen Theologie und speziell der Kybernetik die Aufforderung, kirchliches und gemeindliches Leben zu analysieren, kritisch zu beleuchten und neue Wege zur Handlung zu erarbeiten. Konsequenzen für die Praxis werden in Form von „Anregungen“ für Personen und Strukturen, also für Pastoren und BFeG, konkretisiert.

4.2.1 Anregungen für Pastoren

Angst sollte als normales Grundphänomen verstanden werden, das wie ein Seismograph alarmieren soll und nicht als negativ abgelehnt werden. Angst kann lähmen, aber auch antreiben, Dinge zu tun oder zu lassen.

Es sollte als normal betrachtet werden, dass im Dienst Existenzängste (Angst um eine Bedrohung des Lebens z.B. durch Unfall, Krankheit, Alter, Tod, Arbeitsplatzverlust) auftreten. Ebenso gehören soziale Ängste als Selbstwertbedrohung (z.B. nicht akzeptiert zu werden, nie gut genug zu sein oder die Kontrolle zu verlieren) oder Versagensängste (Angst, den gestellten Ansprüchen nicht gerecht zu werden – hier liegt der Fokus auf der zu erbringenden Leistung) zum ganz normalen Berufsalltag. Jede der genannten Angstkategorien kann als Führungsangst Pastoren bei der Ausübung ihrer Führungsaufgaben beeinflussen. Entsprechend sollte Führungsangst als integraler Bestandteil des Führungsprozesses und nicht als Störfaktor verstanden werden, der durch erprobtes Verhalten beseitigt werden kann. Jeder Pastor sollte sich mutig den eigenen Ängsten stellen, die persönlichen Schwachstellen fassen und die persönlichen Angstreaktionen bewusst zu erkennen suchen. Scheitern sollte als Chance zur tieferen Selbstwahrnehmung betrachtet werden und als Hilfe gesehen werden, weiter an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten.

Das persönliche Führungsverhalten sollte auf mögliches Angstabwehrverhalten reflektiert werden. So könnte zum Beispiel aggressives Verhalten in Gesprächen oder Sitzungen ein Angriffsverhalten sein. Lange Erklärungsreden und Beschwichtigungsversuche könnten ein Verteidigungsverhalten sein. Ein kuschendes Verhalten gegenüber anderen entspricht der Anlehnung oder Anpassung. Ein Verhalten, das sich zum Beispiel den Ältesten in einer wichtigen Meinung einfach anschließt, könnte ein Überlassungsverhalten sein. Wenn bestimmte Themen in der Gemeindeleitung

einfach ausgeklammert werden, weil beide Seiten unterschiedliche Pfründe zu verlieren haben, liegt eine stillschweigende Koalition vor. Ein lustloses Arbeiten des Pastors oder auch ein Stellenwechsel kann als Flucht- oder Vermeidungsverhalten gesehen werden. Ein Verdrängungsverhalten kann deutlich werden, wenn bestimmte Probleme einfach ignoriert oder bei der Rationalisierung nicht der Wahrheit entsprechend dargestellt werden. Wenn ein Pastor sich stark in übergemeindlichen Aktivitäten engagiert und in der Gemeinde nur wenig präsent ist, könnte eine Verschiebung vorliegen. Versucht ein Pastor, enge Nähe mit für ihn schwierigen Ältesten zu leben, so kann eine Reaktionsbildung der Grund dafür sein. Eine Projektion kann vorliegen, wenn ein Pastor einen Ältesten (zu Unrecht) als dominant und beherrschend bezeichnet und angreift, dabei aber nur seine eigene Dominanz und Herrschsucht auslebt, die er zuvor auf den Ältesten übertragen hat. Obwohl der Pastor als Aggressor auftritt, hat er die feste Überzeugung, sich nur gegen den Angriff des Ältesten zu verteidigen. In der Seelsorge kann Regression auftreten, wenn sich der Pastor als Helfer über andere erbarmt und selbst in Problemlösungshandlungen des Hilfesuchenden einsteigt.

Über das persönliche Gabenprofil im Sinne des fünffältigen Dienstes nach Epheser 4,1-16 sollte nachgedacht werden sowie über eine mögliche Einordnung der anderen Ältesten im Gabenspektrum.

Die Arbeit im Team der Gemeindeleitung könnte reflektiert und insbesondere über die (evtl. fehlende) Teamleiterrolle nachgedacht werden. Hilfreich könnte sein, das eigene Berufsbild zu definieren (z.B. als Verkündiger, Hirte oder Leiter) und festzuhalten, wie viele Tätigkeiten man entgegen der eigenen Bestimmung ausüben muss. Entsprechend könnte man die Erwartungen auflisten, die man an sich gestellt sieht und überlegen, ob das Anforderungsprofil überhaupt erfüllt werden kann. Außerdem kann darüber nachgedacht werden, warum es so schwer ist, Führung und Erfolg in der Gemeinde zu definieren.

Für sich selbst könnten Pastoren zu fassen versuchen, welche eigenen Erwartungen ihnen selbst Druck machen und wie Loyalitäten sie evtl. gefangen nehmen. Welche Folgen müssen Partner und Familie ertragen? Ist man als Pastor zu einem identitätslosen Workaholic geworden, der jedem gefallen will und sich selbst verloren hat?

Ein Pastor könnte darüber nachdenken, wie er persönlich tragfähige Beziehungen zu Personen außerhalb der Gemeinden aufbauen kann, wo Menschen an ihm als Person interessiert sind und ihn nicht nur als Dienstleister sehen, der funktionieren soll.

Pastoren sollten sich ein evtl. vorhandenes Gefühl von Überforderung eingestehen und überlegen, wem gegenüber es verbalisiert werden könnte.

Macht sollte von den Pastoren nicht als Ziel oder Anmaßung verstanden werden, der man zu entfliehen sucht, sondern als Mittel für positive Gestaltungsmöglichkeit, das bewusst und transparent eingesetzt wird. Machtstrukturen zeigen und regeln den Machtgebrauch und sind als positiv zu werten. Über Macht ist zu reden und ein bewusster Umgang damit einzuüben.

Angesichts der eigenen Situation vor Ort sollten Pastoren das Führungsdilemma (vgl. Abbildung 8) reflektieren und analysieren wie es sich bei ihnen auswirkt, dass sie sich vor genau denselben Personen verantworten müssen, die sie auch zu führen haben. Wie wird die finanzielle Abhängigkeit thematisiert?

Mit den Ältesten könnten die verschiedenen Rollen des Pastors in der Gemeindeleitung reflektiert werden. Wann ist der Pastor unter, neben oder über den Ältesten (vgl. Abbildung 7)?

Die konkreten Verantwortungs- und Rechenschaftsformen vor Ort könnten überdacht werden und die Frage gestellt werden: Wie wird für Leitungsaufgaben Rechenschaft abgelegt? Bestehen wirkungsvolle Korrekturmechanismen und -prozesse? Was ist nicht transparent?

Außerdem könnte über die Angemessenheit der vorhandenen Organisationsstrukturen zur gegebenen Gemeindegröße nachgedacht und ein besonderes Augenmerk auf das Verhältnis von Führung und Durchführung oder von Dienst und Leitung (vgl. Abbildung 16) gelegt werden.

Hilfreich könnte es sein über den Motor der persönlichen Berufung nachzudenken und über die Auswirkung im konkreten Führungsverhalten. Ist die Berufung zur Identitätsfindung und -behauptung missbraucht oder Ausdruck der, auf der eigenen Gottesbeziehung aufbauenden Sendung, in der man sich vor allem vor Gott verantwortlich, aber auch von ihm getragen weiß?

Pastoren könnten ihr persönliches Leitungsverständnis zu beschreiben versuchen. Ein Verständnis von dienender Leiterschaft sollte vom Verständnis von Leitung als Charisma und Gabe ergänzt werden und in ein bewusstes „Führen wollen“ münden, das zwischen „Dienst- und Leitungsgaben“ unterscheidet und neben „Arbeits- oder Dienstteams“ auch verantwortliche echte „Leitungsteams“ bejaht und bildet.

Pastoren sollten sich zusammenfassend fragen, ob Pastor für sie noch ein schöner Beruf ist oder sie nur noch funktionieren oder die Angst sie im Griff hat. In letzterem Fall sollte man sich seelsorgerliche Hilfe suchen. Eine Kontrollfrage könnte sein, ob man Jugendlichen noch zu einer Pastorenausbildung raten kann.

In Pastorenkreisen könnten Pastoren gemeinsam überlegen, wie sie noch mehr füreinander da sein und sich gegenseitig mehr unterstützen könnten.

4.2.2 Anregungen für Anstellungsträger und Ausbildungsstätten

Für Anstellungsträger und Ausbildungsstätten ergibt sich als Anregungen aus der Arbeit die praktische Theologie durchgängig im Wechselbezug von Theorie und Praxis zu sehen und zu leben.

Dem Thema Angst und Führung in Wissenschaft und Praxis könnte mehr Beachtung geschenkt werden, damit Angst bei Ältesten und Pastoren kein Tabuthema bleibt.

Um das Macht- und Angsttabu zu brechen, könnte zum einen die Spannung von Berufungsverständnis und Angestelltenverhältnis immer wieder thematisiert und zum anderen über Macht und Angst in unterschiedlichen Zusammenhängen von Pastorenausbildung, Fortbildung und bei persönlichen Begegnungen immer wieder gesprochen werden. Dabei könnten gemeinsam Lösungen gesucht werden. Anstatt von Angst kann dabei auch von Druck, Stress oder Spannung gesprochen werden. Ebenso kann thematisiert werden, dass auch Gemeindemitglieder Machtpotential gegenüber Ältesten und Pastoren haben und einsetzen, in dem sie Informationen für sich behalten oder Hilfe verweigern.

Anstatt verschämt mit Macht umzugehen, sollten Funktionsträger Macht als sozialen Prozess in den Blick nehmen und die verschiedenen Machtbasen im Pastorendienst beachten. Auf eindeutige und transparente Verantwortungs- und Rechenschaftsformen in

Bund, Kreis und Gemeinden könnte bewusst geachtet und dabei Abhängigkeiten thematisiert werden.

Bei körperlichen Beschwerden und Erkrankungen von Pastoren soll Angst als möglicher Auslöser bedacht werden. Angst kann auch unabhängig von einem realen Hintergrund erlebt werden und verschiedenste körperliche und psychische Symptome und Krankheiten auslösen. Seelsorgerliche sowie ärztlich-therapeutische Hilfe sollte in solchen Fällen angeboten werden.

Funktionsträger sollten festhalten, dass in der Pastorenschaft die Angst Ansprüchen nicht gerecht zu werden, die Kontrolle zu verlieren oder nicht akzeptiert zu werden und weitere Ängste bestehen können und damit möglicherweise Auslöser für gewisse Angst-Abwehrverhalten sind. Entsprechend sind Angstabwehrverhalten des Angriffs, der Flucht oder der Verdrängung im Dienst von Pastoren zu erwarten und sensibel darauf einzugehen. Ebenso gilt es darüber nachzudenken, inwieweit eigene Führungsentscheidungen von Angst motiviert sein könnten. Mächtige können Angst machen, weil sie selbst von Angst bewegt sind oder sich aus Angst nicht mehr trauen, Führung auszuüben.

Für Anstellungsträger und Ausbildungsstätten gilt es Führung grundsätzlich zu bejahen und eine gaben- und berufsorientierte Ausrichtung bei Ausbildung, Dienstvermittlung bis zu Dienstbegleitung und Weiterbildung zu fördern. Das Verständnis des allgemeinen Priestertums darf nicht zu einem allgemeinen Leitungstum abgeändert werden.

Führung und Leitung sollten in der Praxis mehr reflektiert werden. Dabei ist auf Leitung als grundlegende Gabe hinzuweisen, zu der als Grundhaltung eine „dienende Leiterschaft“ hinzukommen muss. Leiter sollen ihre Leitungsrolle bewusst annehmen und entwickeln und außerdem Ergänzung in Leitungsteams suchen. Ebenso sollten zusätzliche Wege gesucht und entwickelt werden, wie Pastoren, Älteste und potentielle Leiter für Führungsaufgaben verstärkt zugerüstet und trainiert werden können.

Eine gute Verkündigung sollte nicht mit guter Leiterschaft verwechselt werden. Personen, die zahlreiche, verschieden begabte Leiter um sich scharen und Gemeinde entwickeln – auch wenn sie keine auffällige Dienstbegabung haben – sollten als Leiter Bestätigung und Anerkennung finden.

Erkenntnisse aus dem Management und kulturbedingte Besonderheiten sollten mehr Beachtung finden und zum Beispiel unterschiedliche Gemeindegrößen in Gemeindestruktur- und Pastorendienst mehr berücksichtigt werden. Je größer die Gemeinde ist, desto mehr sollten die Schwerpunkte des Pastors in Führungsaufgaben liegen und Durchführungsaufgaben reduziert werden.

Es wäre hilfreich, wenn mehr fachliche Schulungen und Trainings zu dem Thema Team angeboten werden könnten, wobei speziell die Teamleiterrolle Beachtung finden sollte. Es wird oft betont, dass im Neuen Testament Gemeindeleitung im Team geschah. Dass ein gutes Team aber meist einen guten Teamleiter braucht, wird dabei weitgehend ausgeblendet. Jesus war ein Teamleiter für die Jünger, Barnabas für Paulus, Paulus für Timotheus, Titus, Lukas und andere Mitarbeiter. Mit im Blickpunkt sollte stehen, dass ein Team tendenziell umso besser wird, je vielfältiger die Stärken der Teammitglieder sind und sich alle selbstbewusst einbringen. Daraus resultierende Konflikte sollten bewusst für die Lösungsfindung in Kauf genommen werden.

Bei Ausbildungsbewerbern sollte der Unterschied von Berufung und Sendung thematisiert und darauf hingewiesen werden, dass Berufung in den Dienst keine christliche Art ist, etwas Besonderes zu werden oder zu leisten.

Die Ableitung des Pastorendienstes vom Ältesten- oder apostolischen Dienst sollte verstärkt biblisch reflektiert und die unterschiedlichen Maßstäbe für Pastoren und Älteste deutlicher heraus gestellt werden. So muss der Pastor eine theologische Ausbildung haben und bereit sein, seine ganze Existenz mit der Berufung zu verbinden. Damit hat die Berufung zum Pastor viel weiter reichende Konsequenzen als die Berufung zum Ältesten.

Das bisher rein funktional verstandene Pastorenamt sollte überdacht und gefragt werden, ob und wie es durch Akzente der Gaben, Berufung und geistlicher Vollmacht ergänzt werden könnte. Die jeweiligen Verständnisse von persönlicher Berufung und Leitung bei den aktiven Pastoren sind dabei zu thematisieren und die Konsequenzen für die jeweilige Dienstpraxis zu reflektieren.

Angesichts von der größten Angst der Pastoren „Ansprüchen nicht zu genügen“, wäre es hilfreich die Erwartungen der Gemeinden, Kreise, des Bundes an ihre Pastoren zu konkretisieren und zu verschriftlichen und darüber hinaus darüber nachzudenken, was man tun kann, damit der Beruf des Pastors für junge Menschen attraktiver wird.

4.3 Zukünftige, noch offene Forschungsfragen

Diese Arbeit fragte nach der Angst der Pastoren. Weiterer Forschung bleibt es, Angst aus dem Blickwinkel der Geführten zu beleuchten. Ebenfalls könnte der Themenkomplex mehr ausgeleuchtet werden „Was Pastoren brauchen würden, um anders handeln zu können“ oder „Was stärkt Pastoren?“

Ebenso bleibt die Frage zu beantworten, wie angesichts vom Priestertum aller Gläubigen und von geistgegebenen Führungsgaben die Spannung zwischen Basisdemokratie und einer gaben- und berufungsorientierten Führung aufgehoben oder entschärft werden kann.

Das Verhältnis des fünffältigen Dienstes nach Epheser 4 und die heutige Dienstamt-Umsetzung mit dem einen Pastoren-Dienstamt sollte neu überdacht und gegebenenfalls neu bestimmt werden. Es wäre hilfreich, neue Formen zu finden, die das entwickelte Amts- und Rollenverständnis ablösen und helfen, mehr gaben- und berufungsorientiert zu arbeiten und dabei Verantwortung und Rechenschaft besser leben zu können.

4.4 Schlussworte

Diese Arbeit ging ich bewusst als Fortbildungsmaßnahme nach rund 20 vergangenen Dienstjahren an. Ich bin dankbar, dass ich, wie erhofft, wertvolle Impulse für die noch etwa weiteren vor mir liegenden 20 Dienstjahre bekommen habe.

Das Thema Führungsangst im Pastorendienst hat mich nun über zwei Jahre intensiv beschäftigt. Ich durfte vieles über meinen schönen Beruf lesen, Wissen vertiefen und Führungshandeln reflektieren. Die Arbeit hat mich verändert. Darüber bin ich dankbar. Hätte ich mich zu Beginn nicht als ängstlichen Pastor beschrieben und allenfalls von gewissen Schwierigkeiten in bestimmten spezifischen Situationen berichtet, so bekenne ich es heute frei und offen: Ja, ich habe Angst in meinen Führungsaufgaben als Pastor. Heute erkenne ich in bestimmten Handlungsweisen Angstabwehr und kann viel bewusster damit umgehen. Eine ganze Reihe von Themen wurde mir für das Gespräch mit Ältesten wichtig und ich setze nun manchen Schwerpunkt in der Gemeindeleitungsarbeit anders.

Wichtig wurde mir persönlich ein unterschiedliches Angstempfinden nicht zu werten. Jeder hat Ängste. Nur sind nicht jedem seine Ängste gleich stark bewusst und entsprechend geht er auch unterschiedlich bewusst mit seinen Ängsten um. Die interviewten Pastoren reflektierten ihre Ängste unterschiedlich stark. Aber alle fanden in ihrem Dienst Mittel und Wege konstruktiv damit umzugehen und zu erfolgreichen Pastoren größerer Gemeinden zu werden.

Nicht alle Kollegen im BFeG und darüber hinaus können auf eine erfolgreiche Laufbahn blicken. So wäre es mir eine besondere Freude, wenn frustrierte Kollegen durch diese Arbeit hilfreiche Anstöße bekommen würden, offener mit ihren Ängsten umzugehen und sich mit neuem Mut von Jesus in den Dienst nehmen lassen. Für sie und jedem Leser dieser Arbeit schließe ich mit der Zusage von Jesus Christus, die wir in Johannes 16 Vers 33 lesen: "In der Welt habt ihr Angst; aber seid getrost, ich habe die Welt überwunden!" (Joh 16,33 nach Luther 1984).

5 Bibliographie

- Adams, Jay E. 1992. *Festgefahren? Angst, Ärger, ausweglose Situationen - und was man dagegen tun kann*. 4. Aufl. Giessen, Basel: Brunnen-Verlag.
- Aland, Kurt & Aland, Barbara (Hg.) 1988. *Griechisch-deutsches Wörterbuch zu den Schriften des Neuen Testaments und der frühchristlichen Literatur: von Walter Bauer*. Kybernesis. 6., völlig neu bearb. Aufl. Berlin: de Gruyter.
- Albrecht, Christian 2007. Zur Stellung der Praktischen Theologie innerhalb der Theologie - Aus Praktisch-Theologischer Sicht, in Grethlein & Schwier 2007:7–60.
- Aeschlimann, Felix u.a. 2001. Wer leitet die Gemeinde?. Online im Internet: URL: <http://www.feg.ch/feg/Listen/Ressourcen/RessourcenNachStandpunkte.php> [pdf-Datei][Stand 2015-03-17]
- Anton 2015. Führungsangst im Pastorendienst: Transkript des Interviews.
- Ballon, Gerd 2002. Vom Evangelium leben - Von den Rechten, Pflichten und der Freiheit der Verkündiger, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2002:65–82.
- Balz, Horst & Schneider, Gerhard (Hg.) 1992. *Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament*. 2. Aufl., 3 Bde. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bandelow, Borwin 2004. *Das Angstbuch: Woher Ängste kommen und wie man sie bekämpfen kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bärwaldt, Frank 2005. Gott, unser Hirte – unser Hirtendienst, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2005b:7-19.
- Baum, Erhard 2005. Autorität und Vollmacht im pastoralen Dienst, in Haubeck, Heinrichs & Schröder (Hg.) 2005b:57–74.
- Bert 2015. Führungsangst im Pastorendienst: Transkript des Interviews.
- Betz, Hans U. 2008a. Aufbauende Beziehungen - einander ermutigen, in Haubeck & Heinrichs 2008a:9–21.
- Betz, Hans U. 2008b. Ein Team bilden - im Teamarbeiten, in Haubeck & Heinrichs 2008a:22–36.
- Betz, Otto 1986. dynamis (Macht): Vermögen, Kraft, Macht, in Coenen 1986:922–926.
- Betz, Otto 1986. exousia: Vollmacht, Befugnis, in Coenen 1986:926–929.
- Betz, Otto & Coenen, Lothar 1986. Macht - Zur Verkündigung, in Coenen 1986:931–934.
- Beyerhaus, Peter 1994. Missionswissenschaft, in Burkhardt & Swarat 1994:1349-1351.
- Bierly, Steve R. & Stockmayer, Johannes 2001. *Hilfe, ich bin Pastor einer kleinen Gemeinde!* Asslar: Projektion J.
- Birkner, Hans-Joachim 1984. Friedrich Schleiermacher, in Greschaft 1984:87–115.
- Blanchard, Kenneth H. 2000. *Das Jesus-Prinzip: Führen mit biblischer Weisheit*. Asslar: Projektion J.
- Blanchard, Kenneth H. & Stoner, Jesse 2004. Full steam ahead: Volle Kraft voraus!: die Kraft von Visionen. Offenbach: GABAL.
- Blendinger, Christian 1986. thronos: Stuhl, Thron, Sessel, in Coenen 1986:929–931.

- Böckel, Holger 2014. Wie leite ich eine Gemeinde?: Interview von idea-Redakteur Karsten Hun mit Holger Böckel. *Idea Spektrum* 2014:27–29.
- Böhlemann, Peter & Herbst, Michael 2011. *Geistlich leiten: Ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bohren, Rudolf 1975. *Daß Gott schön werde: Praktische Theologie als theologische Ästhetik*. München: Chr. Kaiser.
- Bouillon, Christian 2012. Kompetenzorientierung für den evangelischen Pfarrberuf, in Iff & Heiser (Hg.) 2012:127–148.
- Bröckermann, Reiner 1989. *Führung und Angst*. Frankfurt am Main, New York: P. Lang. (Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie).
- Bruch, Heike & Ghoshal, Sumantra 2006. *Entschlossen führen und handeln: Wie erfolgreiche Manager ihre Willenskraft nutzen und Dinge bewegen*. Wiesbaden: Gabler.
- Buchegger, Jürg u.a. 2011. Pastor sein. Plädoyer für die Konzentration auf das Kerngeschäft. Online im Internet: URL: <http://www.feg.ch/feg/Listen/Ressourcen/RessourcenNachPastoren.php> [pdf-Datei][Stand 2015-03-16]
- Buchholz, Siegfried 2005. Menschen führen heißt Menschen aufwerten, in Knoblauch 2005:154–166.
- Buckingham, Marcus & Coffman, Curt 2002. *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln: Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Bund Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland 2011. *Muster-Gemeindeordnung der Freien evangelischen Gemeinden: Verabschiedet durch die Bundesleitung am 3. und 4.12.2011 in Witten*.
- Bund Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland 2012. *Verfassung des Bundes Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland KdÖR: Beschlossen vom Bundestag der Freien evangelischen Gemeinden am 16.9.1995 in Lüdenscheid, zuletzt geändert vom Bundestag am 15.9.2012*.
- Bund Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland (Hg.) 2013a. *Berichtsheft zum Bundestag 2013*.
- Bund Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland 2013b. *Niederschrift der Sitzung des Bundestages am Samstag, 21.9.2013*.
- Bund Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland (Hg.) 2014. *Berichtsheft zum Bundestag 2014*.
- Bund Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland (Hg.) 2015. *Berichtsheft zum Sonder-Bundestag 2015*.
- Bundesleitung BFeG 2008. Frauen in der Gemeindeleitung, in Haubeck & Heinrichs 2008b:207-219.
- Bundesleitung BFeG 2013. Ordnung für die Berufung und Anstellung von Pastoren im Bund Freier evangelischer Gemeinden, in Bund Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland 2013a:109–114.
- Burghoff, Hartmut 2010. *Kann ein Pastor glücklich sein?: Wandel des Berufsbildes und Berufszufriedenheit von Pastoren heute*. Nürnberg, Bonn: VTR; VKW. (Edition Afem Mission specials, 11).

- Burkhardt, Helmut & Swarat, Uwe (Hg.) 1994. *Evangelisches Lexikon für Theologie und Gemeinde*, 3 Bde. Wuppertal: Brockhaus.
- Christoph 2015. Führungsangst im Pastorendienst: Transkript des Interviews.
- Clinton, J. R. 1996. *Der Werdegang eines Leiters: Lektionen und Stufen in der Entwicklung zur Leiterschaft*. 2. Aufl. CH-Greng-Murten: VKG.
- Coenen, Lothar 1986a. Presbyter: älter sein; Gesandter sein; Gesandter sein; älter, Ältester; Ältestenrat, -würde; alter Mann; Würde (des Ältesten), Gesandtschaft; vorsetzen; Leitung, in Coenen 1986:1003–1010.
- Coenen, Lothar (Hg.) 1986b. *Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament*. 4. Aufl. der Studien-Ausg., 7. Aufl. der Gesamtausg., 2 Bde. Wuppertal: Theologischer Verlag Brockhaus.
- Collins, Jim 2006. *Der Weg zu den Besten: Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*. 6. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Collins, Jim & Hansen, Morten T. 2012. *Oben bleiben. Immer*. Frankfurt, M, New York, NY: Campus-Verl.
- Demandt, Johannes 2012. Christliche Lehre in Freien Evangelischen Gemeinden. Eine Skizze, in Demandt 2012:36-53. *Freie evangelische Gemeinden*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dieterich, Michael 1992. *Handbuch Psychologie und Seelsorge*. Wuppertal, Zürich: Brockhaus.
- Dieterich, Michael 1996. *Wörterbuch Psychologie & Seelsorge*. Wuppertal: Brockhaus.
- Dietmar 2015. Führungsangst im Pastorendienst: Transkript des Interviews.
- Donders, Paul C. 2001. *Mitarbeiter fördern und fordern: Das Praxisbuch für Alltag und Beruf*. Asslar: Schulte und Gerth.
- Donders, Paul C. 2007. *De inspirerende leider*. Hoornaar: Gideon. (Gezond leiderschap, 2).
- Donders, Paul C. & Essler, Peter 2011. *Berufung als Lebensstil: Aufbrechen in ein wertvolles Leben*. Schwarzach am Main: Vier Türme.
- Drehen, Volker 2007. Praktische Theologie: Praxis und Theorie / Wahrnehmung / Reflexionskultur gelebter Religion / Religion als Beruf, in Gräb 2007:174–187.
- Dünnebeil, Wolfgang 1995. *Pastor sein ist auch nicht leicht: Seinen Pastor besser verstehen lernen*. Marburg an der Lahn: Francke.
- Dünnebeil, Wolfgang 2002. Der Pastor zwischen Berufungsverständnis und Angestelltenverhältnis, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2002:27–38.
- Dünnebeil, Wolfgang 2004. *Wenn die Herde den Hirten jagt: Für ein harmonisches Miteinander von Pastor und Gemeinde*. Giessen: Brunnen.
- Dziewas, Ralf 2011. Warum Gemeinden sich verändern: Theologische und soziologische Überlegungen zur Wandlungsfähigkeit von Ortsgemeinden im Kongregationalismus, in Haubeck & Heinrichs 2011:105–137.
- Eickhoff, Klaus 1999. Vom Geheimnis des Leitens, in Knoblauch & Marquardt 1999:32–45 [Ausdruck 1-7].
- Eickhoff, Klaus 2009. *Harmlos – Kraftlos – Ziellos: Die Krise der Predigt – und wie wir sie überwinden*. Wuppertal: SCM R. Brockhaus.

- Espey, Karl-Heinz 2005. Die Ehe des Leiters, in Haubeck, Heinrichs & Schröder (Hg.) 2005a:9–20.
- Faix, Tobias 2007. *Gottesvorstellungen bei Jugendlichen: Eine qualitative Erhebung aus der Sicht empirischer Missionswissenschaft*. Berlin: Lit. (Empirische Theologie, 16).
- Flick, Uwe 2010. Triangulation in der qualitativen Forschung, in Flick, Kardorff & Steinke 2010:309–318.
- Flick, Uwe, Kardorff, Ernst v. & Steinke, Ines (Hg.) 2010. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 8. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl.
- Ford, Leighton 1997. *Leiten wie Jesus*. Neuhausen-Stuttgart, Witten: Hänssler; Bundesverl.
- Forman, Rowland, Jones, Jeff & Miller, Bruce 2010. *Den Leiterschaftsstab weitergeben: Eine gezielte Strategie zur Entwicklung von Leitern in Ihrer Gemeinde*. Wuppertal: Brockhaus.
- Freie evangelische Gemeinde Wuppertal-Barmen (Hg.) 2004. *1854 / 2004 - 150 Jahre FeG Wuppertal-Barmen: Erste Freie evangelische Gemeinde Deutschlands*. Wuppertal: Druckhaus Ley und Wiegandt.
- Freimuth, Joachim (Hg.) 1999a. *Die Angst der Manager*. Göttingen: Vlg.f. Angew. Psych. (Schriftenreihe Psychologie und innovatives Management).
- Freimuth, Joachim 1999b. Die Angst der Manager, in Freimuth 1999a:13–32.
- Freimuth, Joachim 1999c. Management - Zur Verkörperung und Entkörperlichung einer Führungsrolle: Die Bedeutung und Veränderung visueller Formen und Metaphern zur Ver-Sinn-Bild-lichung von Führung, in Freimuth 1999a:99–136.
- Fröhlich, Werner D. 1982. *Angst: Gefahrensignale und ihre psychologische Bedeutung*. Orig.-Ausg. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (Dtv, 4395).
- Frost, Michael & Hirsch, Alan 2008. *Die Zukunft gestalten: Innovation und Evangelisation in der Kirche des 21. Jahrhunderts*. Asslar: Gerth Medien.
- Gäckle, Volker 2008. Der Dienst der Frau aus neutestamentlicher Perspektive, in Haubeck & Heinrichs 2008b:9-41.
- Gebert, Diether & Boerner, Sabine 1999. Krisenmanagement durch Vertrauen?: Zur Problematik betrieblicher Öffnungsprozesse in ökonomisch schwierigen Situationen, in Freimuth (Hg.) 1999a:137–164.
- Gerber, Vergil 1979. *Handbuch für Evangelisation und Gemeindebau*. Bad Liebenzell: Verlag der Liebenzeller Mission.
- Getz, Gene A. 2006. *Kompetent leiten und führen: Gottes Plan für die Leitung der Gemeinde*. Marburg an der Lahn: Francke.
- Glatz, Winfried 1994. Theologie, in Burkhardt & Swarat 1994:1991.
- Goldmann, Gerd (Hg.) 2011. *GemeindeNEUdenken*. Hammersbrücke - Missionshaus Bibelschule Wiedenest: Jota-Publikationen.
- Goldmann, Gerd 2013. *Was Gemeinden heute brauchen: Handbuch für Gemeindeleitungen und engagierte Mitarbeiter*. Worms: Pulsmedien.
- Gräb, Wilhelm (Hg.) 2007. *Handbuch praktische Theologie*. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Greif, Siegfried & Kurtz, Hans-Jürgen 1999a. Angstkontrolle in turbulenten Innovationsprozessen, in Freimuth 1999a:33–68.

- Greif, Siegfried & Kurtz, Hans-Jürgen 1999b. Vorwort, in Freimuth 1999a:7–9.
- Greschaft, Martin (Hg.) 1984. *Gestalten der Kirchengeschichte: Die neueste Zeit I*, 12 Bde. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer. (9,1).
- Grethlein, Christian & Schwier, Helmut (Hg.) 2007. *Praktische Theologie: Eine Theorie- und Problemgeschichte*. Leipzig: Evang. Verl.-Anst.
- Grethlein, Christian 2007. Praktische Theologie und Religion, in Grethlein & Schwier 2007:289–352.
- Grethlein, Christian 2012. Pfarrer/in - ein theologischer Beruf, in Iff & Heiser 2012:108–126.
- Großmann, Siegfried 2005. Pastor zwischen Aufgabe und Begabung, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2005b:44–56.
- Groth, Alexander 2008. Manager-Ängste. *Leadership - Wirtschaftsforum der Führungskräfte* (12):4–5. Online im Internet: URL: http://www.alexander-groth.de/uploads/media/A_Groth_in_der_Leadership_01.pdf. [2015-03-17]
- Guardini, Romano [1965] 1986. *Das Ende der Neuzeit: Ein Versuch zur Orientierung; Die Macht: Versuch einer Wegweisung*. Paderborn: Schöningh.
- Guderian, Hans 1994. Gemeindeaufbau: b) in den Freikirchen, in Burkhardt & Swarat 1994:714–715.
- Harding, Gabi 2012. *Topmanagement und Angst: Führungskräfte zwischen Copingstrategien, Versagensängsten und Identitätskonstruktion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Härle, Wilfried 2008. *Wachsen gegen den Trend: Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht*. Leipzig: Evang. Verl.-Anst.
- Haubeck, Wilfrid 2002. Zum Verständnis von Ältesten und Pastoren, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2002:9–26.
- Haubeck, Wilfrid 2005. Vorwort, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2005a:7–8.
- Haubeck, Wilfrid 2008a. Paulus und sein Mitarbeiter Timotheus, in Haubeck & Heinrichs 2008:52–74.
- Haubeck, Wilfrid 2008b. Zum Dienst von Frauen im Neuen Testament, in Haubeck & Heinrichs 2008b:42–72.
- Haubeck, Wilfrid 2011. Zum Verständnis der Gemeinde bei Paulus, in Haubeck & Heinrichs 2011:7–38.
- Haubeck, Wilfrid 2012a. Ämter und ihre Funktionen im Epheserbrief, in Iff & Heiser 2012:30–67.
- Haubeck, Wilfrid 2012b. Gemeinde und ihre Leitung im NT. *Christsein Heute* 119(Okttober):20–22.
- Haubeck, Wilfrid & Heinrichs, Wolfgang (Hg.) 2008a. *Einsam oder gemeinsam?: Leiten im Team*. Witten: Bundes-Verlag.
- Haubeck, Wilfrid & Heinrichs, Wolfgang (Hg.) 2008b. *Pastorinnen: Aspekte zu einem aktuellen Thema*. Witten: Bundes-Verlag.
- Haubeck, Wilfrid & Heinrichs, Wolfgang (Hg.) 2011. *Gemeinde der Zukunft – Zukunft der Gemeinde: Aktuelle Herausforderungen der Ekklesiologie*. Witten: Bundes-Verlag.

- Haubeck, Wilfrid, Heinrichs, Wolfgang & Schröder, Michael (Hg.) 2002. *Die Leitung der Gemeinde. Das Miteinander von Pastoren und Ältesten*. Witten: Bundes-Verlag.
- Haubeck, Wilfrid, Heinrichs, Wolfgang & Schröder, Michael (Hg.) 2005a. *Das Leben bewältigen: Geistliche Leiter in Ehe, Familie und Dienst*. Witten: Bundes-Verlag.
- Haubeck, Wilfrid, Heinrichs, Wolfgang & Schröder, Michael (Hg.) 2005b. *Zwischen Hirtendienst und Management: Gemeinde leiten heute*. Witten: Bundes-Verlag.
- Heinrichs, Wolfgang 2008a. Vorwort, in Haubeck & Heinrichs 2008a:7.
- Heinrichs, Wolfgang 2008b. Aspekte des Rollenverständnisses von Mann und Frau in Gesellschaft und Gemeinde, in Haubeck & Heinrichs 2008b:73-124.
- Heiser, Andreas 2012. Ein Pastor - was ist das?: Zur Genese unterschiedlicher Pastorenbilder und ihrer Bezugspunkte am Beispiel des Bundes Freier evangelischer Gemeinden, in Iff & Heiser 2012:68–107.
- Hentze, Joachim 2005. *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. 4., neu bearb. Aufl. Bern: Haupt.
- Herbst, Michael 1993. *Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche*. Stuttgart: Calwer.
- Herbst, Michael 1994a. Gemeindeaufbau: a) in den Volkskirchen, in Burkhardt & Swarat 1994:709–714.
- Herbst, Michael 1994b. Praktische Theologie, in Burkhardt & Swarat 1994:1592–1595.
- Herbst, Michael 2012. *Beziehungsweise: Grundlagen und Praxisfelder evangelischer Seelsorge*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Theologie.
- Herrmanns, Harry 2010. Interviewen als Tätigkeit, in Flick, Kardorff & Steinke 2010:360–368.
- Hoekstra, Jan K. 2002. Von der Einsamkeit der Ältesten und Pastoren (II), in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2002:53–64.
- Hopf, Christel 2010. Qualitative Interviews – ein Überblick, in Flick, Kardorff & Steinke 2010:349–360.
- Horie, Michiaki & Horie, Hildegard 1989. *Umgang mit der Angst*. 4. Auflage. Wuppertal: Brockhaus.
- Huber, Alexander 2013. *Die Angst, dein bester Freund*. Salzburg: Ecowin.
- Hüther, Gerald 2013. *Biologie der Angst - Die Macht der inneren Bilder - Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hybels, Bill 2002. *Mutig führen: Navigationshilfen für Leiter*. 3. Aufl. Asslar: Projektion J.
- Iff, Markus 2005. Bibelarbeit: Jesaja 40,11.26-31: "Wie Gott sein Volk (seine Gemeinde) leitet", in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2005:102–116.
- Iff, Markus 2008. Zum Verständnis des Pastorinnendienstes in Freien evangelischen Gemeinden, in Haubeck & Heinrichs 2008b:150-179.
- Iff, Markus 2011. Was sind Freie evangelische Gemeinden?: Systematisch-theologische Grundzüge zum Selbstverständnis, in Haubeck & Heinrichs 2011:138–168.

- Iff, Markus 2012. Geistliche Persönlichkeit und Dienstamt -systematisch-theologische Grundzüge des pastoralen Dienstes in freikirchlicher Perspektive, in Iff & Heiser 2012:149–168.
- Iff, Markus & Heiser, Andreas (Hg.) 2012. *Berufen, beauftragt, gebildet- pastorales Selbstverständnis im Gespräch: Interdisziplinäre und ökumenische Perspektiven*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Theologie. (Biblisch-theologische Studien, 131).
- Jagelman, Ian 2002. *Leiten, dienen, Zukunft bauen: In der Gemeinde Menschen führen, Teams fördern, Wachstum erleben*. Giessen: Brunnen.
- Jenni, Ernst & Westermann, Claus (Hg.) 1994. *Theologisches Handwörterbuch zum Alten Testament: Band I*. 5. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Jenni, Ernst & Westermann, Claus (Hg.) 1995. *Theologisches Handwörterbuch zum Alten Testament: Band II*. 5. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Jennings, Ken & Stahl-Wert, John 2004. *Serving Leaders: Fünf durchschlagende Massnahmen, die Ihr Team, Ihr Unternehmen und Ihre Gemeinschaft verändern werden*. Offenbach: GABAL. (Ken Blanchard series).
- Josuttis, Manfred 1993. *Petrus, die Kirche und die verdamnte Macht*. Stuttgart: Kreuz-Verlag.
- Kanwischer, Bernd 2002. Weidet die Herde Gottes, die euch anvertraut ist, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2002:83–96.
- Kanwischer, Bernd 2013. Bericht der Bundespflege, in Bund Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland 2013a:15–20.
- Kanwischer, Bernd & Spincke, Reinhard 2010. *Das Gemeinde-Comeback: Wie Ihre Gemeinde neu aufblüht*. Witten: SCM R. Brockhaus.
- Kanwischer, Bernd & Spincke, Reinhard 2012. *Große Gemeinden: Das Geheimnis ihres Wachstums*. Witten: SCM R. Brockhaus.
- Kanwischer, Klaus 2014. Abgeschwächtes Wachstum: Eine Auswertung vom Bundesgeschäftsführer. *Christsein Heute* 121(September):7.
- Kasdorf, Hans 1988. Missionswissenschaft in geschichtlicher Perspektive, in Kasdorf, Hans & Müller, Klaus W. (Hg.) 1988. *Bilanz und Plan: Mission an der Schwelle zum Dritten Jahrtausend*. Bad Liebenzell: Verlag der Liebenzeller Mission. 1988:239-241.
- Kast, Verena 2007. *Vom Sinn der Angst: Wie Ängste sich festsetzen und wie sie sich verwandeln lassen*. Freiburg, Br., Basel, Wien: Herder.
- Kaufmann, Heinrich & Kaufmann, Waltraud 2006. *Unsicherheiten als Chancen entdecken*. Giessen: Brunnen.
- Kaufmann, Jean-Claude 1999. *Das verstehende Interview: [Theorie und Praxis]*. Konstanz: Univ.-Verl. Konstanz.
- Kelle, Udo & Erzberger, Christian 2010. Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in Flick, Kardorff & Steinke 2010:299–309.
- Kessler, Martina 2014. Missionarinnen in Heterosexuell erotisierten Beziehungsgeflechten. Eine Theologisch-Soziologische Untersuchung in Deutschen Evangelikalen Missionsgesellschaften. DTh Dissertation. University of South Africa. URL: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/15383/thesis-kessler_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Stand 2015-05-04].

- Kessler, Martina & Kessler, Volker 2004. *Die Machtfalle: Machtmenschen in der Gemeinde*. 3. Aufl. Gießen: Brunnen.
- Kessler, Martina & Marsch, Angelika 2007. Frauen führen anders - Die Frau als Führungskraft in einer maskulinen Gesellschaft, in Knoblauch & Marquardt 2007:150–164.
- Kessler, Volker 2004. Ein Dialog zwischen Managementlehre und alttestamentlicher Theologie: McGregors Theorien X und Y zur Führung im Lichte alttestamentliche Anthropologie. DTh Dissertation. University of South Africa. URL: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1384/thesis.pdf> [Stand 2014-07-12].
- Kessler, Volker 2005. *Kritisieren ohne zu verletzen: Lernen von den Sprüchen Salomos*. Giessen, Basel: Brunnen. (Edition ACF).
- Kessler, Volker 2007. Macht macht was - Chance und Missbrauch, in Knoblauch & Marquardt 2007:70–85.
- Kessler, Volker 2009. 10 Mythen zu "christlicher Leiterschaft", in Kessler, Volker (Hg.) 2009b. *Ich will Unternehmer sein, nicht Unterlasser: Festschrift Karl Schock*. Marburg an der Lahn: Francke. 2009:59–83.
- Kessler, Volker 2011. Wie man "biblische Leiterschaft" konstruiert": Einige kritische Bemerkungen zur so genannten "biblischen" Führungsliteratur, in Faix, Wüch & Meier 2011. *Theologie im Kontext von Biographie und Weltbild*. Marburg an der Lahn: Francke. 2011:163–183.
- Kessler, Volker 2012. *Vier Führungsprinzipien der Bibel: Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*. Gießen, Basel: Brunnen-Verl. (Edition ACF).
- Kessler, Volker 2014a. Bohren: Die Leitung der Gemeinde hat der Heilige Geist. Vorlesungsskript. Vorlesung „Gemeinde leiten“, Theologische Hochschule Ewersbach.
- Kessler, Volker 2014b. Schleiermacher: Praktische Theologie als Kirchenleitung. Vorlesungsskript. Vorlesung „Gemeinde leiten“, Theologische Hochschule Ewersbach.
- Kiechle, Stefan 2005. *Macht ausüben*. Würzburg: Echter. (Ignatianische Impulse, 13).
- Kimball, Dan 2005. *Emerging church: Spiritualität und Gemeinde für neue Generationen = Die postmoderne Kirche*. Asslar: GerthMedien.
- Klein, Stephanie 2005. *Erkenntnis und Methode in der Praktischen Theologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hg.) 1999. *Fit für die Zukunft*. Giessen: Brunnen.
- Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hg.) 2007. *Mit Werten Zukunft gestalten*. Holzgerlingen: Hänssler.
- Knoblauch, Jörg W. (Hg.) 2005. *Werte sind Zukunft: Konzepte christlicher Führungskräfte*. Holzgerlingen: Hänssler.
- Knöppel, Karl H. 1995. *Wozu ist Gemeinde gut?: Fragen und Antworten zur Gemeindepraxis*. Wuppertal, Zürich: Brockhaus.
- Knöppel, Matthias 2008. Paulus und die Gemeinde in Philippi, in Haubeck & Heinrichs 2008:75–91.
- Knöppel, Matthias 2013. Bundespflege Schwerpunkt Pastoren einschließlich Pastorenwechsel und –Berufung, in BFeG 2013a:17.

- Kowal, Sabine & O'Connell, Daniel C. 2010. Zur Transkription von Gesprächen, in Flick, Kardorff & Steinke 2010:437–446.
- König, Karl 1997. *Abwehrmechanismen*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krallmann, Günter 1995. *Leidenschaftliche Leiterschaft: Der Auftrag Jesu zur Mission*. Wuppertal, Wittenberg: One-Way-Verl.
- Kraska, Wolfgang 2013. Älteste - von Gott oder von Menschen berufen. *Christsein Heute* 120(Juni):58–60.
- Kunz, Ralph 2007. Kybernetik, in Grethlein & Schwier 2007:607–684.
- Lehnert, Volker A. 2005. Qualifikationen für Menschen in Führungsverantwortung, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2005b:75–101.
- Leman, Kevin, Pentak, William & Schellenberger, Bernardin 2010. *Das Hirtenprinzip: Sieben Erfolgsrezepte guter Menschenführung*. München: Goldmann.
- Logan, Robert & George, Carl 1987. *Das Geheimnis der Gemeindeleitung*. Emmelsbüll: C&P.
- Lorenz, Adolf 2008. *Die Führungsaufgabe: Ein Navigationskonzept für Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler.
- Løvås, Edin 2010. *Wölfe im Schafspelz: Machtmenschen in der Gemeinde*. 5. Aufl. Moers: Brendow.
- Maier, Phillipus & u.a. (Hg.) 1995. *Elberfelder Studienbibel mit Sprachschlüssel. Das Neue Testament.: Kybernesis*. 2. Auflage. Wuppertal: Brockhaus.
- Malm, Magnus 2008. *Gott braucht keine Helden: Mitarbeiter zwischen Rolle und Wahrhaftigkeit*. 2. Taschenbuchaufl., 9. Gesamtaufl. Wuppertal: R. Brockhaus.
- MAXQDA 2014. *MAXQDA Eine Qualitative Datenanalyse Software*: VERBI GmbH. URL: <http://www.maxqda.de/produkte/maxqda> [Stand 2014-07-12].
- Maxwell, John C. 2007. *Leadership: Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien*. 3.Aufl. Gießen: Brunnen.
- Mayring, Philipp 1993. *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz. (Psychologie-Verl.-Union).
- McIntosh, Gary L. 2013. *Stufen des Gemeindegewachstums: Perspektiven für jede Gemeindegröße*. Worms: Pulsmedien.
- Meyer, Anna 1999. Wenn Sie mir gegenüber nicht loyal sind, schmeiß' ich sie raus!: Mitarbeiterführung - ein Spiel mit der Angst?, in Freimuth 1999a:165–174.
- Meyer-Blank, Michael 2007. Kybernetik / Soziale Systeme / Leitbilder / Leitungsstrukturen, in Gräßl 2007:507–518.
- Möller, Christian 2004. *Einführung in die Praktische Theologie*. Tübingen, Basel: Francke. (Uni-Taschenbücher, 2529).
- Mundle, Wilhelm 1986. Furcht, in Coenen 1986:416–417.
- Muriu, Oscar 2007. *Dynamische Gemeindeentwicklung: Gute Leiterschaft als Schlüssel für Gemeindegewachstum*. Hammersbrücke: Jota-Publikationen.
- Muriu, Oscar 2011a. Gemeinde verwalten oder voranbringen?, in Goldmann 2011:9–24.

- Muriu, Oscar 2011b. Gemeinde voranbringen durch Mobilisation von Leitern und Mitarbeitern, in Goldmann 2011:50–67.
- Muriu, Oscar 2011c. Wie Älteste die Gemeinde voranbringen und hauptberufliche Mitarbeiter sie unterstützen, in Goldmann 2011:25–37.
- Neuberger, Oswald 2005. *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit 82 Abb. und zahlr. Tabellen und Übersichten*. 6., völlig neu bearb. und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius. (UTB für Wissenschaft, 2234).
- Nieder, Peter 1999. Führung durch Vertrauen zur Reduzierung von Angst, in Freimuth (Hg.) 1999:255–268.
- Ortmann, Günther 1999. Kalte Füße - Neun Facetten der Entstehung und Beschwichtigung von Angst in Organisationen, in Freimuth 1999:69–98.
- Panse, Winfried & Stegmann, Wolfgang 2004. *Angst - Macht - Erfolg: Erkennen Sie die Macht der konstruktiven Angst*. München: Volk Verlag.
- Petersen, Harald & Welcher, Heino (Hg.) 1997. *Seelsorge: Lebensäußerung der Gemeinde*. Wetzlar: ERF-Verl.
- Pfeifer, Samuel 2011. *Angst: Verstehen - Beraten - bewältigen*. 4. Aufl. URL: www.seminare-ps.net/ipad.
- Reimer, Johannes 2004. *Leiten durch Verkündigung: Eine unentdeckte Dimension*. Giessen, Basel: Brunnen-Verl. (Edition ACF).
- Richter, Horst-Eberhard 2008. *Umgang mit Angst*. Giessen: Psychosozial.
- Riemann, Fritz [1961] 2011. *Grundformen der Angst: Eine tiefenpsychologische Studie*. 40. Aufl. München: Reinhardt.
- Rienecker, Fritz & Maier, Gerhard (Hg.) [1994] 2001. *Lexikon zur Bibel: Version ohne Bilder in Computerprogramm Elbiwin*. Wuppertal, Zürich: Brockhaus.
- Rohrhirsch, Ferdinand 2009. *Führung und Scheitern: Über Werte und den Wert des Scheiterns im Führungsalltag - Wie Führung glückt*. Wiesbaden: Gabler.
- Runia, Klaas 1994. Gemeindeleitung, in Burkhardt & Swarat 1994:717–718.
- Sanders, Oswald 1980. *Verantwortung Leitung Dienst: Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission*. 4. Aufl. Witten: Bundes-Verlag.
- Sauer, Christof (Hg.) 2004. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e.V. (GBFE-Studienbrief 5).
- Scharfenberg, Roland 2006. *Theologie Warum? Was? Wie?: Eine Einführung*. Nürnberg: Verlag für Theologie und Religionswissenschaft.
- Scharnowski, Reinhold 2014. Afrikanischer Pfarrer fordert deutsche Leiter heraus: Inspirationstag mir 5 Netzwerken. Online im Internet: URL: http://www.livenet.ch/themen/kirche_und_co/christliches_gemeindeleben/gemeindeaufbau/266205-afrikanischer_pfarrer_fordert_deutsche_leiter_heraus.html [Stand 2014-11-28]
- Schmidt, Christiane 2010. Analyse von Leitfadenterviews, in Flick, Kardorff & Steinke 2010:447–455.
- Schmidt, Heiko 2012. Burnoutpräventive Mitarbeiterführung im Kontext des Rings Missionarischer Jugendbewegungen in Deutschland. Masterarbeit. University of South Africa. URL: <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/6444> [Stand 2014-07-17].

- Schnell, Rainer; Hill, Paul B. & Esser, Elke 2008. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 8. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Schnepper, Arndt 2007. *Das FeG-Buch: Wege und Visionen der freien evangelischen Gemeinden in Deutschland*. 2. Aufl. Witten: Bundes-Verl.
- Schnepper, Arndt 2010. Wachstum des Bundes und Weg frei für Pastorinnen. *Christsein Heute* 117(Okttober):34–37.
- Schröder, Michael 2005. Vorwort, in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2005b:5–6.
- Schröder, Michael 2008a. Paulus und die Ältesten in Ephesus, in Haubeck & Heinrichs 2008:92–109.
- Schröder, Jens 2012. Neutestamentliche Schlaglichter zur Begründung des pastoralen Dienstes, in Iff & Heiser (Hg.) 2012:1–29.
- Schulze, Wolfgang 2002. Eingesetzt ... damit die Heiligen zugerüstet werden zum Dienst und der Leib Christi erbaut wird, in Haubeck, Heinrichs & Schröder (Hg.) 2002:97–109.
- Schütze, Barbara. Charisma, Führung und Angst. URL: <http://www.barbara-schuetze.at/pdf/charisma.pdf> [Stand 2014-07-17].
- Schwarzer, Ralf 2000. *Stress, Angst und Handlungsregulation*. 4. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Seifert, Ev-Kristin 2005. Der Leiter als Vater/Mutter, in Haubeck, Heinrichs & Schröder (Hg.) 2005a:21–28.
- Shafy, Samiha 2010. Lob der Angst. *Der Spiegel* 41/2010(41):1–6. Online im Internet: URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-74184597.html>.
- Sochocki, Josef 1997. Ängste - Aus der Enge in die Weite, in Petersen & Welcher Heino (Hg.) 1997:76–87.
- Spincke, Reinhard 2007. *Leiterschaft mit Herz: Die Starthilfe für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter in der Gemeinde*. Wuppertal: R.Brockhaus.
- Spincke, Reinhard 2008. Einheit des Bundes und das Verhältnis zwischen Ortsgemeinde und Bund, in Haubeck & Heinrichs 2008b:180-205.
- Spincke, Reinhard 2012. Die Rolle des Pastors in großen Gemeinden, in Kanwischer & Spincke 2012:199-214.
- Spincke, Reinhard 2014. Grosse Gemeinde: Ihre Vor- und Nachteile. *Christsein Heute* 121(September):13.
- Staehe, Wolfgang 1994. *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Stanley, Andy 2007. *Next Generation Leader: Was man wissen muss, wenn man die Zukunft gestalten will*. Gießen: Brunnen.
- Steinke, Ines 2010. Gütekriterien qualitativer Forschung, in Flick, Kardorff & Steinke 2010:319-331.
- Stockmayer, Johannes 2000. *Nur keinen Streit vermeiden: Ein Konflikttraining für Christen*. Emmelsbüll: C und P.
- Stott, John 1988. *Christsein in den Brennpunkten unserer Zeit: 4. ... im sexuellen Bereich*. Marburg: Francke. (Edition C, 13).

- Strauch, Alexander 1998. *Biblische Ältestenschaft: Ein Aufruf zu schriftgemäßer Gemeindeleitung*. Ried: Verein zur Förderung des christlichen Glaubens.
- Strauch, Peter 1997. *Typisch FeG: Freie evangelische Gemeinden unterwegs ins neue Jahrtausend*. Witten: Bundes-Verlag.
- Strauch, Peter 2002. Von der Einsamkeit der Ältesten und Pastoren (I), in Haubeck, Heinrichs & Schröder 2002:39–52.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet 1996. *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Forschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Tetzlaff, Antje-Silja 2005. *Führung und Erfolg in Kirche und Gemeinde: Eine empirische Analyse in evangelischen Gemeinden*. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Tibusek, Jürgen 1996. *Ein Glaube, viele Kirchen: Die christlichen Religionsgemeinschaften - wer sie sind und was sie glauben*. 2. Aufl. Giessen: Brunnen.
- Ueffing, Margarita 2004. *Der Umgang mit Angst auf dem Weg menschlicher Reifung: Ein pastoralpsychologischer Beitrag vor dem Hintergrund der Psychologie von Verena Kast und der Spiritualität von Teresa von Avila*. Frankfurt am Main: Lang. (Pastoralpsychologie und Spiritualität, 7).
- Vatter, Stefan 2014. *Finden, fördern, freisetzen: Die Gabe des apostolischen Dienstes*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Voß, Klaus P. 2005. Allgemeines Priestertum und die Aufgabe der Leitung: Eine freikirchliche Standortbestimmung im ökumenischen Kontext, in Haubeck, Heinrichs & Schröder (Hg.) 2005b:20–43.
- Weber, Willy 2005. Der Leiter und sein Kampf mit der Zeit, in Haubeck, Heinrichs & Schröder (Hg.) 2005:45–64.
- Weber, Willy 2005. Der Leiter und seine ganz persönliche Gemeinschaft, in Haubeck, Heinrichs & Schröder (Hg.) 2005:65–76.
- Weber, Willy 2005. Der Leiter und seine persönliche Beziehung zu Gott, in Haubeck, Heinrichs & Schröder (Hg.) 2005:29–44.
- Weber, Willy 2008. Vorwort, in Haubeck & Heinrichs 2008b:5-8.
- Weyel, Hartmut 2013. *Evangelisch und frei: Geschichte des Bundes Freier Evangelischer Gemeinden in Deutschland*. Witten: Bundes-Verl. (Geschichte und Theologie der Freien evangelischen Gemeinden, Bd. 5, 6Bd).
- Wright, Walter C. 2003. *Der Beziehungsfaktor: Menschenorientiert führen; Ziele gemeinsam erreichen*. Giessen, Basel: Brunnen-Verl. (Brunnen Training, 5).
- Zindel, Daniel 2012. *Geistesgegenwärtig führen: Spiritualität und Management*. 3. Aufl. Schwarzenfeld: Neufeld.

Anhang Interviewvertrag

Interviewvertrag

Zwischen Karsten Maul und _____

Die Studie „Führungsangst im Pastorendienst“ will untersuchen, welche Ängste Pastoren bei der Ausführung von Führung in ihrem Dienst haben. Die Studie soll zur weiteren Sensibilisierung des Themas Führungsangst bei Pastoren beitragen und hilfreiche Impulse für die Gemeindeleitungsarbeit sowie zur Pastorenausbildung geben. Die Supervisoren des Projektes sind Professor Volker Kessler, Gummersbach und Professorin Elsabe Kloppers, Südafrika, im Auftrag der University of South Africa.

Ich wurde über den Zweck und das Ziel der Studie „Führungsangst im Pastorendienst“ informiert.

Meine Teilnahme am Interview ist freiwillig.

- Ich weiß, dass ich keine Frage beantworten muss.
- Ich weiß, dass der Interviewer der Schweigepflicht und dem Datenschutzgeheimnis unterliegt.
- Ich bin damit einverstanden, dass das Interview aufgenommen und transkribiert wird.
- Ich bin darüber informiert worden, dass die Abschrift anonymisiert wird, d. h. dass Variablen wie Namen, Orte, Berufe usw. geändert werden, so dass kein Rückschluss auf die Person möglich ist. Die anonymisierte Abschrift ist nur den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Projekts zugänglich, welche alle der Schweigepflicht unterliegen.
- Ich bin damit einverstanden, dass die Abschrift wissenschaftlich ausgewertet wird. Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Zitate aus dem Interview veröffentlicht werden, ohne dass erkennbar ist, von welcher Person dieses Zitat stammt.
- Ich weiß, dass alle Angaben nur zu den vereinbarten Zwecken verwendet werden und streng vertraulich behandelt werden.
- Ich bin darüber informiert worden, dass alle persönlichen Angaben wie Name, Adresse und Telefonnummer am Ende des Projekts gelöscht werden, so dass nur noch die anonymisierte Abschrift existiert. Ich weiß, dass der Interviewvertrag für Rückfragen des Datenschutzbeauftragten separat und gesichert aufbewahrt und nicht mit meinem Interview in Verbindung gebracht werden kann.
- Ich weiß, dass ich meine Einwilligung in den 14 Tagen nach dem Interview ganz oder teilweise zurücknehmen und verlangen kann, dass das Interview oder Teile gelöscht werden.
- Mir wurde zugesichert, dass ich das transkribierte Interview gegenlesen kann. Ebenso wurde mir zugesichert, dass dann erneut die Möglichkeit besteht, das Interview ganz oder teilweise zurückzunehmen bzw. zu verlangen, dass es ganz oder teilweise gelöscht wird. Hierfür besteht ein Zeitfenster von 7 Tagen.

Mit der Unterschrift zur freiwilligen Einwilligung und Aufklärung über die Datenschutzbestimmungen erklärt sich der/die InformantIn einverstanden, die erhobenen Daten im Rahmen der genannten Bestimmungen für die vorliegenden Forschung frei zu geben. Dem Informanten entstehen keine Nachteile bei Nichtteilnahme oder Nichtfreigabe der erhobenen Daten.

Ort, Datum, Unterschrift der Informantin/des Informanten